



การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

รายงานการวิจัย

การพัฒนาแนวทาง การเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ



สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 24/2560
ISBN 978-616-270-144-3

รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง
การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

โดย
ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ และคณะ



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

370.76 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ร รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งตำแหน่งผู้อำนวยการ
สถานศึกษา / กรุงเทพฯ : 2560
256 หน้า
ISBN : 978-616-270-144-3
1. ผู้อำนวยการ-แนวทาง 2. ผู้อำนวยการ-ตำแหน่ง 3. ชื่อเรื่อง

**รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งตำแหน่งผู้อำนวยการ
สถานศึกษา**

สิ่งพิมพ์ สกศ. ฉบับที่ 24/2560

ISBN 978-616-270-144-3

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2560

จำนวน 1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการเรียนรู้
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนการเรียนรู้
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ถนนสุขโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2668-7974 หรือ 0-2668-7123 ต่อ 2560
โทรสาร 0 2243-1129

พิมพ์ที่ บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด
90/6 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 34/1
ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงอรุณอมรินทร์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2424-3249 0-2424-3252
โทรสาร 0-2424-3249 0-2424-3252

คำนำ

“ผู้อำนวยการสถานศึกษา” คือ ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาของรัฐสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามมาตรา ๓๘ (ข) (๒) ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และมีอำนาจตามมาตรา ๒๗ ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ในการควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา พิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ ปัจจุบันได้มีการกำหนดคุณสมบัติและแนวทางการคัดเลือกโดยการสอบแข่งขัน รวมถึงแนวทางการพัฒนาก่อนและหลังการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ เข้ามาบริหารสถานศึกษาและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เอื้ออำนวย สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งผลในการช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบายการศึกษา ได้จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๗๒ ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภาการศึกษา เมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๘ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ สำนักงานฯ ได้จัดทำให้มีโครงการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ การเสนอแนวทางการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและการบริหารงานบุคคลของครู ตลอดจนการพัฒนาแนวทางการปฏิรูปกลไกการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยสำนักงานฯ ได้มอบหมายให้ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ จัดทำรายงานการศึกษา เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเอกสารนี้จะเป็นองค์ความรู้สำคัญที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและ

คณะกรรมการเพื่อให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และได้มีการปรับปรุงเพื่อให้เนื้อหา มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำหรับรายงานการศึกษา เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการศึกษาถึงคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ และวิธีการที่พึงประสงค์ในการสรรหา คัดเลือก บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในอนาคต การแก้ไขปรับปรุงกฎ ระเบียบ เรื่องการสอบคัดเลือก หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็น ประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนและกำหนดนโยบาย สำนักงานฯ ขอขอบคุณคณะผู้ศึกษาและผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนในการดำเนินการให้เอกสารฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วง จนได้เผยแพร่ต่อสาธารณชนในวงกว้าง



(นายกมล รอดคล้าย)

เลขาธิการสภาการศึกษา

คำนำคณะผู้วิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการศึกษาวิจัยเร่งด่วนที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีความประสงค์จะนำไปใช้ในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการปรับปรุง กฎ ระเบียบ สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้อำนวยการสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต

คณะผู้วิจัยหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะมีผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในอนาคตได้อย่างแท้จริง

ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
และคณะผู้วิจัย

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ และวิธีการที่พึงประสงค์ ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) แบบ Explanatory Sequential Design มีขั้นตอนการศึกษาวิจัย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะและวิธีการที่พึงประสงค์ในการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต มีผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้แทนชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนศิษย์เก่า จำนวน 370 คน จำแนกออกเป็น 1 เขตตรวจราชการส่วนกลาง และ 18 เขตตรวจราชการ เขตตรวจราชการละ 2 จังหวัด จังหวัดละ 2 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอย่างละ 1 โรงเรียน และ 2. กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการศึกษา และครู โดยจำแนกย่อยออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวงการศึกษา 2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอวงการศึกษา 3. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนปัจจุบัน 5. ครูผู้สอน จำนวนรวมทั้งสิ้น 20 คน หลังจากนั้น ได้ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและทำการตรวจสอบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 18 คน แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตเป็นฉบับสมบูรณ์

ผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า คุณสมบัติร่วมที่ผู้สมัครทุกคนต้องมี คือ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และเคยมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน นอกจากนี้ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งใน 8 แบบ ดังต่อไปนี้ 1) ต้องมีประสบการณ์เป็นครู 10 ปีและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่า 2) เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการและด้านอื่นอีก 1 ด้าน มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี 3) เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 4) เป็นหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ในสถานศึกษาขนาดกลางขึ้นไปและมีวุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า 5) เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 6 ปี ในสถานศึกษาขนาดเล็กและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่า 6) เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า 7) เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า และ 8) เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือ ผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่า

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบไปด้วย คุณลักษณะ 6 ด้าน 1) มีความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) มีความมุ่งมั่นและเน้น ผลลัพธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 4) มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 5) มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล 6) มีมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจ ปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับคนและสถานการณ์ สมรรถนะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย สมรรถนะ 13 ด้าน 1) ทักษะด้านคน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ภาวะผู้นำ 3) ความสามารถในการบริหารจัดการ 4) การประกัน คุณภาพการศึกษา 5) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 6) การวิเคราะห์ การตัดสินใจ 7) การบริหารงาน งบประมาณ 8) การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา 9) การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัย และการลงโทษ 10) การใช้ภาษาอังกฤษ 11) การทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบ มีส่วนร่วม 12) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 13) การสร้างสิ่งใหม่และนวัตกรรม ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ 1) ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคลและ พัฒนาครู 2) ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร การเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 4) ผลการปฏิบัติงานในการบริหารโครงการที่มีผล ต่อการพัฒนาผู้เรียน

วิธีการที่พึงประสงค์ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า ให้มีการสรรหาโดยการรับสมัครและคัดเลือกโดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนที่ 1 ประกอบไปด้วย 1.1 การประเมินสมรรถนะด้วยการสอบในสัดส่วนร้อยละ 50 และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยคณะกรรมการในสัดส่วนร้อยละ 50 เช่นกัน เมื่อผ่านขั้นตอน 1.1 ผู้สมัครเข้าสู่ขั้นตอนที่ 1.2 การประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment Center) โดยให้มีเกณฑ์การผ่านการคัดเลือกที่ได้คะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ในเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน เมื่อผ่านขั้นตอนที่ 1 ผู้ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการขึ้นบัญชีหรือการสัมภาษณ์จากตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (School Panel Interview) เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยผู้ผ่านการคัดเลือกในขั้นตอนแรกมีสิทธิ์ที่จะเลือกสถานศึกษาที่ต้องการบรรจุและรอการสัมภาษณ์ได้ 3 สถานศึกษา หากสัมภาษณ์ไม่ผ่านจะกลับไปอยู่ในบัญชีรายชื่อรอการสัมภาษณ์ตามระยะเวลาที่กำหนด

เมื่อผ่านการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการสัมภาษณ์ของสถานศึกษา ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องได้รับการอบรมและพัฒนาก่อนการแต่งตั้งเป็นเวลา 24 ชั่วโมงในเรื่องที่จำเป็นและเป็นพื้นฐานร่วมกัน ตามการพัฒนาระยะแรกของการเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) เป็นเวลา 150 ชั่วโมง ภายใน 12 เดือน โดยเน้นไปยังประเด็นปัญหาของสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งมากกว่าการอบรมแบบทั่วไป ใช้วิธีการพัฒนาแบบผสมผสานตามแนวคิด 70:20:10 (ร้อยละ 70 คือ การพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 20 การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น อาทิ พี่เลี้ยง โค้ช เครือข่าย และอื่นๆ ร้อยละ 10 คือ การอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป) สำหรับหัวข้อที่ควรพัฒนาให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แก่ เรื่อง 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา 3) การบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่าย 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารโรงเรียน 6) เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการประยุกต์ใช้ (ICT) 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ควรจัดให้มีการทดสอบหรือการประเมิน (Pre-Assessment) เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา (Development Gap) ของผู้ที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกัน

แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตประกอบไปด้วย 2 แนวทาง (Track) คือ แนวทางที่ 1 (Track 1) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ และ แนวทางที่ 2 (Track 2) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงานทั้ง 2 แนวทาง ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ชุดเดียวกัน ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกกระบวนการเดียวกัน ต่างกันที่การแต่งตั้งและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ แนวทางที่ 1 เป็นการแต่งตั้งโดยไม่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาการปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางที่ 2 เป็นการแต่งตั้งโดยมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ควรใช้แนวทางที่ 1 เป็นแนวทางหลักและใช้แนวทางที่ 2 เป็นทางเลือก

เนื่องจากแนวทางที่ 1 ที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางที่ใช้อยู่ในระบบราชการปัจจุบัน แต่เพื่อให้ผู้สมัครและสถานศึกษามีทางเลือกทั้งสองฝ่าย ดังนั้นควรให้ผู้สมัครมีสิทธิ์เลือกแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง และสถานศึกษามีสิทธิ์เลือกแนวทางในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการแจ้งความประสงค์และประกาศให้ทราบล่วงหน้า

2. ควรปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายให้เอื้อต่อการใช้แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองแนวทางได้

เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน วิธีการสรรหาคัดเลือก และแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างจากกฎระเบียบที่มีอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายให้เอื้อต่อการใช้แนวทางใหม่

3. ควรมีการวิจัยติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากลักษณะของโลกอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อาจไม่เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงควรมีการวิจัยปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ อาจเป็นระยะ 5 ปี

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีในระยะเวลา 3 เดือน เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและด้านการทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้สัมภาษณ์และประชุมกลุ่ม และจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู ศิษย์เก่า พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ตัวแทนชุมชน และประธานกรรมการสถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม

เหนือสิ่งอื่นใด ขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่สนับสนุนงบประมาณในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ศ.ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
และคณะผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	ก
กิตติกรรมประกาศ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ	1
1.2 คำถามการศึกษาวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย	3
1.4 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย	3
1.5 ขอบเขตการศึกษาวิจัย	11
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 เอกสารและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย	13
2.1.1 วิวัฒนาการของแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย	13
2.1.2 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยปี 2559 ถึง ปัจจุบัน	18
2.1.3 วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย ปี 2559 ถึงปัจจุบัน	19
2.1.4 วิธีการพัฒนาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย	21
2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ	24
2.2.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ	24
2.2.2 วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ	30
2.2.3 วิธีการพัฒนาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	70
2.3.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์	70
2.3.2 วิธีการคัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	80
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย	83
ขั้นตอนที่ 1: ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	83
ขั้นตอนที่ 2: พัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
4.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหา คัดเลือกบุคคล เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต	89
4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถาม	89
4.1.2 การประเมินผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ	121
4.2 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต สำหรับการสนทนากลุ่ม	131
4.2.1 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ฉบับที่ 1	131
4.2.2 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต จากการสนทนากลุ่ม	146
4.2.3 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ฉบับสมบูรณ์	167
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	181
5.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต	181
5.2 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต	187
5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย	189
รายการอ้างอิง	190
ภาคผนวก	195

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	14
วิวัฒนาการของแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในประเทศไทย	
ตารางที่ 2	71
ตารางสังเคราะห์คุณสมบัติ (Qualification)	
ตารางที่ 3	73
ตารางสังเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะ (Characteristics and Competencies)	
ตารางที่ 4	78
ตารางสังเคราะห์วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	
ตารางที่ 5	79
ตารางสังเคราะห์วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	
ตารางที่ 6	87
ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ	
ตารางที่ 7	88
แผนการดำเนินการวิจัย	
ตารางที่ 8	91
สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	
ตารางที่ 9	93
คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำแนกรายด้าน	
ตารางที่ 10	98
คุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำแนกรายด้าน	
ตารางที่ 11	105
สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา	
ตารางที่ 12	111
สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำแนกตามวิธีการพัฒนา	
ตารางที่ 13	134
ร่างคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมิน แนวทางการคัดเลือก และแนวทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รอบที่ 1	
ตารางที่ 14	147
สรุปและวิเคราะห์ผลการประเมินร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต	
ตารางที่ 15	170
คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมิน แนวทางการคัดเลือก และแนวทางการพัฒนา ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาฉบับสมบูรณ์	

สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 การรับรู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง	34
ภาพที่ 2 การปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	34
ภาพที่ 3 การเรียนรู้ของบุคคลและสังคม	46
ภาพที่ 4 โมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10	47
ภาพที่ 5 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารของประเทศออสเตรเลีย	50
ภาพที่ 6 โปรแกรมการฝึกอบรมของครูในประเทศญี่ปุ่นตามประสบการณ์ทำงาน	62
ภาพที่ 7 เส้นทางวิชาชีพครูของประเทศสิงคโปร์	66
ภาพที่ 8 ร่างการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแนวทางที่ 1 (Track 1) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ	132
ภาพที่ 9 ร่างการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแนวทางที่ 2 (Track 2) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงาน (คราวละ 4 ปี)	133
ภาพที่ 10 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 1 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการฉบับสมบูรณ์	168
ภาพที่ 11 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 2 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามสัญญาการปฏิบัติงาน (คราวละ 4 ปี) ฉบับสมบูรณ์	169

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเภทผู้บริหารสถานศึกษาตามความในมาตรา 38 (ข) (2) ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งกำหนดให้มีตำแหน่งนี้ในสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ (ตามมาตรา 27 ของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547) ดังนี้

- 1) ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- 2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ และกฎหมายหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 39 ว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ 4 วิทยฐานะ (ตามความในมาตรา 39 ของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547) คือ

- 1) ผู้อำนวยการชำนาญการ
- 2) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- 3) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 4) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการกำหนดไว้ในมาตรา 45 ของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้นโดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ โดยให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน (มาตรา 47 ของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547) โดยในปัจจุบันกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ส่วนหลักสูตรวิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันตลอดเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนารายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ในทางปฏิบัติ เมื่อมีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่างลง หน่วยงานต้นสังกัดจะดำเนินการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้อำนวยการสถานศึกษาตามคำร้องขอย้าย ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการโยกย้ายผู้อำนวยการสถานศึกษาจากสถานศึกษาขนาดเล็กไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่กว่า หลังจากนั้นก็จะมีการจัดสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ จึงเป็นผู้อำนวยการในสถานศึกษาขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ห่างไกล และเป็นสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดและเป็นงานที่ยากลำบาก เนื่องจาก

ผู้เรียนส่วนใหญ่เป็นผู้เรียนที่มีข้อจำกัดในการเรียนมากและแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่

นอกจากนี้ พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนและสังคมทุกระดับก็คาดหวังว่าสถานศึกษาจะต้องมีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนและพลเมืองคุณภาพในศตวรรษที่ 21 และคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพดังกล่าว

การบรรจุบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นบันไดสำคัญขั้นแรกของการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา ดังนั้นจึงเห็นควรวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2 คำถามการศึกษาวิจัย

1. คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตควรเป็นอย่างไร
2. แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

1.4 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งจากแนวทางในอดีตจนถึงปัจจุบัน และแนวทางจากต่างประเทศซึ่งมีความหลากหลายและขึ้นอยู่กับบริบทของความเป็นอยู่และวัฒนธรรม รวมถึงข้อเสนอจากคณะศึกษาวิจัยทำให้สามารถสรุปแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์การคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา (School Leader-Selection Criteria)

คุณสมบัติที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลัก 7 คุณสมบัติ ดังนี้

1. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) ได้แก่ ความเป็นครู ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา
2. มีใบประกาศนียบัตรในการบริหารการศึกษาหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. มีคุณสมบัติความเป็นครู (Teacher's Qualification)
4. ผ่านการอบรมโครงการภาวะผู้นำ หรือการอบรมคุณสมบัติผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา หรืออื่นๆ
5. เคยทำงานในโรงเรียน หรือสถานศึกษาในลักษณะหรือประเภทเดียวกันมาก่อน
6. มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี โท หรือเอก
7. เคยเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ

คุณลักษณะ (Characteristics) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 18 คุณลักษณะ ดังนี้

1. รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. เชื่อมมั่นในวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม
4. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
5. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
6. เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้
7. รักและห่วงใยนักเรียน
8. เคารพความแตกต่าง
9. ประสานความร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)
10. รักษาความลับสัญญา ทุ่มต่อการศึกษา
11. เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
12. มีความยุติธรรม
13. มีความยืดหยุ่น
14. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นตัวอย่างในการทำงานและพัฒนา
15. เป็นผู้ชี้แนะหรือโค้ช (Coach) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เต็มศักยภาพ
16. เป็นผู้อำนวยการ (Facilitator) เป็นผู้สร้างทีม ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ยึดมั่นคำสัญญา

17. เป็นนวัตกรรม (Innovator) มีความคิดสร้างสรรค์และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลงได้

18. เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

สมรรถนะ (Competencies) แบ่งออกเป็น 8 ด้าน 53 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 6 สมรรถนะ

1.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารการดำเนินงาน หรือการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติการสิ่งใดได้เพื่อประโยชน์ และความสำเร็จของสถานศึกษา

1.2 ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน การศึกษาและวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นต้นแบบในด้านการเรียนการสอน การศึกษาและงานวิชาการ รวมทั้งสามารถกำหนดทิศทางในการเรียนการสอน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง

1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางของอนาคตขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศักยภาพของผู้เรียน

1.4 ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Leadership) กำหนดทิศทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

1.5 ความสามารถในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analysis and Decision Making) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่มาช่วยประกอบการตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.6 ความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. ด้านทักษะด้านคนและการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People and Interpersonal) 4 สมรรถนะ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (Interpersonal & People Skills) ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์และเคารพซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร นักเรียน พ่อแม่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารด้วยการพูด และการเขียนในการเชื่อมโยงข้อมูล และจูงใจบุคลากรในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้

2.3 การประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)

2.4 ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others)

3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) 11 สมรรถนะ

3.1 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills)

3.2 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน* (Rules and Regulations)

3.3 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Management)

3.4 ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ (Quality Management)

3.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

3.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3.7 สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Working in Complex Environment)

3.8 การสร้างความเป็นมิตรและส่งเสริมความเข้มแข็งกับชุมชน (Community-Relationship Building)

3.9 ความสามารถในการบริการ (Service Orientation)

3.10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

3.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (English Proficiency) โดยเน้นความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับพื้นฐาน

4. ด้านการบริหารนโยบาย กลยุทธ์ สถานศึกษา (School Policy Management and Strategy) 6 สมรรถนะ

4.1 การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและนานาชาติ

4.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

4.3 การประเมินผลนโยบายและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนานโยบาย

4.4 การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

4.5 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

4.6 การประเมินผลแผนกลยุทธ์และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

5. ด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction Management) 6 สมรรถนะ

5.1 การพัฒนาหลักสูตร

5.2 การวางแผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร

5.3 การนำแผนการจัดการเรียนการสอนสู่การปฏิบัติ

5.4 การประเมินผลหลักสูตร และการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

5.5 การประกันคุณภาพการศึกษา

5.6 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. ด้านการบริหารธุรการ การเงินและงบประมาณ (Administrative, Financial and Budgeting Management) 4 สมรรถนะ

6.1 การบริหารงานธุรการและพัสดุ

6.2 การบริหารงานการเงิน

6.3 การบริหารงานงบประมาณ

6.4 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7. ด้านการบริหารทั่วไป (General Management) 7 สมรรถนะ

7.1 การบริหารจัดการพื้นที่ของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องระหว่างการจัดสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้

7.2 งานอาคารสถานที่และการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

7.3 งานกิจการนักเรียน

7.4 งานสารสนเทศ

7.5 งานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

7.6 งานชุมชนสัมพันธ์

7.7 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

8. ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) 9 สมรรถนะ

8.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

8.2 การสรรหาและคัดเลือกครูและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

8.3 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแนวทางการศึกษาในปัจจุบัน

8.4 การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

8.5 ความสามารถในการชี้แนะหรือโค้ช (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

8.6 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

8.7 การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ

8.8 การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

8.9 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา (School Leader-Selection Procedure)

1. การสอบข้อเขียน (Paper & Pencil Test)
2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)
3. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Interview : STAR)
4. การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Panel Interview)
5. แบบทดสอบและเครื่องมือเชิงจิตวิทยา (Psychological Test)
6. การนำเสนอ (Presentation)
7. ข้อมูลการศึกษาพื้นฐานและประวัติผลงานโดยย่อ (Professional Portfolio)
8. บทบาทสมมุติ (Role Play/ Performance Events)
9. เขียนตอบสถานการณ์สมมุติ (Written Exam/ Case Study)
10. สถานการณ์จำลอง (Simulation)
11. การพบหรือสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา (Meeting with School Stakeholders)
12. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)
13. การทดลองปฏิบัติงาน (Probation Period)

3. วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ (Development and Preparation of Novice School Leader)

รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 3 รูปแบบ

1. การพัฒนาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training)
2. การพัฒนาเมื่อเริ่มการเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)
3. การพัฒนาหลังการเข้าสู่ตำแหน่ง (In-Service Training)

วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 14 วิธี

1. อบรมสัมมนา (Training and Workshop)
2. การพัฒนาผ่านออนไลน์ (Online Learning)
3. อบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)
4. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study)
5. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam)
6. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
7. โปรแกรมโค้ช (Coaching Program)

8. เงาการทำงาน (Work Shadowing)
9. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)
10. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)
11. การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community)
12. การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)
13. การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development)
14. การศึกษาดูงาน (Field Trip)

กรอบแนวคิดการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

เกณฑ์การคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา (School Leader-Selection Criteria)	วิธีการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา (School Leader-Selection Procedure)	วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ (Development and Preparation of Novice School Leader)
<p>1. คุณสมบัติ (Qualifications)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ประสบการณ์ความเป็นครู 1.2 ประสบการณ์ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 1.3 ประสบการณ์ความเป็นผู้บริหารการศึกษา 1.4 ประสบการณ์การนิเทศการศึกษา การบริหารกลุ่มสาระ 1.5 มีใบประกาศนียบัตรในการบริหารการศึกษาหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา <ol style="list-style-type: none"> 1.6 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี โท หรือเอก 1.7 ผ่านการอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา 1.8 ประสบการณ์ในโรงเรียน หรือสถานศึกษาในลักษณะหรือประเภทเดียวกันมาก่อน 1.9 เคยเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ* <p>2. คุณลักษณะ (Characteristics) จำนวน 18 คุณลักษณะ</p> <p>3. สมรรถนะ (Competencies) แบ่งออกเป็น 8 ด้าน 53 สมรรถนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) : 6 สมรรถนะ 3.2 สมรรถนะด้านทักษะด้านคนและการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People and Interpersonal) 4 สมรรถนะ 3.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กร (Management) 11 สมรรถนะ 3.4 สมรรถนะด้านการบริหารนโยบาย กลยุทธ์ 6 สมรรถนะ 3.5 สมรรถนะด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 6 สมรรถนะ 3.6 สมรรถนะด้านการบริหารธุรการ การเงินและงบประมาณ 4 สมรรถนะ 3.7 สมรรถนะด้านการบริหารทั่วไป 7 สมรรถนะ 3.8 สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 9 สมรรถนะ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสอบข้อเขียน* (Paper & Pencil Test) 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง* (Structure Interview) 3. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Interview : STAR) 4. การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ* (Panel Interview) 5. แบบทดสอบและเครื่องมือเชิงจิตวิทยา (Psychological Test) 6. การนำเสนอ (Presentation) 7. ข้อมูลการศึกษาพื้นฐานและประวัติผลงานโดยย่อ* (Professional Portfolio) 8. บทบาทสมมติ (Role Play/ Performance Events) 9. เขียนตอบสถานการณ์สมมติ (Written Exam/ Case Study) 10. สถานการณ์จำลอง (Simulation) 11. การพบหรือสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา (Meeting with School Stakeholders) 12. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) 13. การทดลองปฏิบัติงาน (Probation Period) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การพัฒนาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training) 1.2 การพัฒนาเมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) 1.3 การพัฒนาหลังการเข้าสู่ตำแหน่ง (In-Service Training) 2. วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา <ol style="list-style-type: none"> 2.1 อบรมสัมมนา (Training and Workshop) 2.2 การพัฒนาผ่านออนไลน์ (Online Learning) 2.3 อบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) 2.4 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study) 2.5 กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam) 2.6 โปรแกรมที่เลี้ยง (Mentoring Program) 2.7 โปรแกรมโค้ช (Coaching Program) 2.8 งานการทำงาน (Work Shadowing) 2.9 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 2.10 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) 2.11 การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community) 2.12 การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning) 2.13 การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development) 2.14 การศึกษาทางตรง (Field Trip)

แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

*ข้อมูลจากหลักเกณฑ์ ก.ศ.ศ. 2559

หมายเหตุ : ข้อมูลในการออกแบบวัดผลมาจากการสังเคราะห์คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะวิธีการคัดเลือกและวิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ

1.5 ขอบเขตการศึกษาวิจัย

1. การศึกษากรอบแนวคิดคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา จะศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ
2. การศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต จะศึกษาจาก 2 กลุ่มคือ
 - ก. ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ
 - ข. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่
 - (1) กรรมการสถานศึกษา
 - (2) พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน
 - (3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - (4) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - (5) ครู
3. ระยะเวลาศึกษาวิจัย 3 เดือน ระหว่าง กุมภาพันธ์ - เมษายน 2560

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1. **ผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาเทียบเท่าผู้อำนวยการสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ
2. **การเข้าสู่ตำแหน่ง** หมายถึง การสอบคัดเลือก การถูกประเมินด้วยวิธีการที่กำหนด การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่และการบรรจุแต่งตั้ง
3. **การสอบแข่งขัน** หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้และเรื่องที่เกี่ยวข้อง
4. **การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)** หมายถึง การฝึกอบรมภายหลังสอบแข่งขันได้และนำผลการประเมินไปใช้ในการบรรจุแต่งตั้ง
5. **การพัฒนาในช่วงแรกของการแต่งตั้ง (Induction)** หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนาเมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งหรือหลังจากการได้รับการบรรจุไปจนถึง 12 เดือนแรกของการเริ่มงาน
6. **การทดลองปฏิบัติหน้าที่** หมายถึง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือเทียบเท่าภายหลังการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง
7. **การบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง การบรรจุแต่งตั้งภายหลังการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง และการบรรจุแต่งตั้งภายหลังการทดลองปฏิบัติหน้าที่

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงกฎ ก.ค.ศ. เรื่องการสอบคัดเลือก การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะเข้าสู่ตำแหน่งในอนาคตจะมีคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์และส่งผลให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น
3. นักเรียนในชนบทห่างไกลจะได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาและชีวิตรวมทั้งเป็นพลังในการพัฒนาประเทศ

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล แนวคิด หลักการ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารอบแนวคิดและพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยสามารถแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังต่อไปนี้

2.1 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย

2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

2.3 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.1 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย

2.1.1 วิวัฒนาการของแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย

จากการค้นคว้าข้อมูลแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของไทยตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญสามารถสรุปได้เป็น 7 ช่วงเวลาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิวัฒนาการของแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย

ช่วงเวลา	คุณสมบัติผู้ที่จะเป็น ผู้บริหาร	แนวทางการคัดเลือก	แนวทางการพัฒนา ก่อนและหลัง การบรรจุแต่งตั้ง	แนวทางการประเมิน การทดลองงาน หลังบรรจุแต่งตั้ง
1. ก่อนปี พ.ศ. 2503 (สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ)	ไม่มีการกำหนด คุณสมบัติ (มีเพียง ตำแหน่งครูใหญ่)	คัดเลือกโดย ศึกษาธิการอำเภอ พิจารณา ความเหมาะสมใน เรื่องวัยวุฒิ ความรู้ ความพร้อมทาง สถานภาพครอบครัว และความสมัครใจ	ไม่มีการอบรม และ ไปดำรงตำแหน่งทันที ที่มีคำสั่งให้ปฏิบัติ หน้าที่ (นายอำเภอ เป็นผู้บังคับบัญชา)	ไม่มีการประเมิน
2. พ.ศ. 2503 - 2523 (สังกัดกระทรวง มหาดไทย : องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด)	- มีประสบการณ์ การสอนอย่างน้อย 6 ปี (มีตำแหน่งครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่)	สอบแข่งขันเฉพาะ ข้อเขียนไม่มีการสอบ สัมภาษณ์ (อบจ. เป็นผู้ดำเนินการ)	- บรรจุโดย อบจ. - ไม่มีการพัฒนา ก่อนบรรจุ - มีการอบรมหลัง การบรรจุ	ไม่มีการประเมิน
3. พ.ศ. 2523 - 2546 (สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ)	- มีประสบการณ์ การสอนอย่างน้อย 6 ปี - มีเงินเดือนตาม เกณฑ์กำหนด (มีตำแหน่ง 1. ผู้ช่วยครูใหญ่ 2. ครูใหญ่ 3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 4. อาจารย์ใหญ่ 5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 6. ผู้อำนวยการ)	ก.ค. มอบให้ อ.ก.ค. จังหวัด เป็นผู้สอบ แข่งขันทั้งสอบ ข้อเขียน และ การสัมภาษณ์	- บรรจุ โดย ผู้อำนวยการ ประถมศึกษาจังหวัด โดยอนุมัติ อ.ก.ค.จังหวัด - อบรมหลัง การบรรจุ โดย สปจ.	ไม่มีการประเมิน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ช่วงเวลา	คุณสมบัติผู้ที่จะเป็น ผู้บริหาร	แนวทางการคัดเลือก	แนวทางการพัฒนา ก่อนและหลัง การบรรจุแต่งตั้ง	แนวทางการประเมิน การทดลองงาน หลังบรรจุแต่งตั้ง
<p>4. พ.ศ. 2547 - 2550 (สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ)</p>	<p>1. มีวุฒิปริญญาตรี ทางการศึกษา เรื่องทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็น คุณสมบัติเฉพาะ</p> <p>2. ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี/ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขต/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เขต/เจ้าหน้าที่บริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน/ หรือดำรงตำแหน่ง ทางการศึกษาอื่นที่มี ประสบการณ์ การบริหารไม่ต่ำกว่า หัวหน้ากลุ่มมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ ดำรงตำแหน่งครู วิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ชำนาญการ หรือ ตำแหน่งอื่น ที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า ชำนาญการ</p> <p>3. มีใบประกอบ วิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา</p> <p>4. ผ่านการพัฒนา ตามเกณฑ์ และ วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด</p>	<p>อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ การศึกษาเป็น ผู้ดำเนินการสอบ แข่งขันและบรรจุ สอบเฉพาะข้อเขียน</p>	<p>เมื่อสอบบรรจุได้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษาประกาศ ลงบรรจุตามตำแหน่ง แล้วจึงมีการอบรม พัฒนาหลังการบรรจุ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>ไม่มีการประเมิน</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ช่วงเวลา	คุณสมบัติผู้ที่จะเป็น ผู้บริหาร	แนวทางการคัดเลือก	แนวทางการพัฒนา ก่อนและหลัง การบรรจุแต่งตั้ง	แนวทางการประเมิน การทดลองงาน หลังบรรจุแต่งตั้ง
5. พ.ศ.2551 - 2555 (สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ)	<p>1. มีวุฒิปริญญาตรี ทางการศึกษา เรื่องทางอื่นที่ ก.ค.ศ.กำหนดเป็น คุณสมบัติเฉพาะ</p> <p>2. ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี/ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขต/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เขต/เจ้าหน้าที่บริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน/ หรือดำรงตำแหน่ง ทางการศึกษาอื่นที่มี ประสบการณ์การ บริหารไม่ต่ำกว่า หัวหน้ากลุ่มมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ ดำรงตำแหน่งครู วิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ชำนาญการ หรือ ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า ชำนาญการ</p> <p>3. มีใบประกอบ วิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา</p> <p>4. ผ่านการพัฒนา ตามเกณฑ์ และวิธี การที่ ก.ค.ศ. กำหนด</p>	อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ เป็นผู้ดำเนินการสอบ แข่งขันและบรรจุ สอบเฉพาะข้อเขียน	บรรจุแต่งตั้งก่อน จึงมีการพัฒนา ภายหลัง	ไม่มีการประเมิน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ช่วงเวลา	คุณสมบัติผู้ที่จะเป็น ผู้บริหาร	แนวทางการคัดเลือก	แนวทางการพัฒนา ก่อนและหลัง การบรรจุแต่งตั้ง	แนวทางการประเมิน การทดลองงาน หลังบรรจุแต่งตั้ง
6. พ.ศ. 2556 - 2558	1. มีวุฒิปริญญาตรี ทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็น คุณสมบัติเฉพาะ 2. ดำรงตำแหน่งครู มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 4 ปี (สำหรับปริญญา ตรี และ 2 ปี สำหรับ ปริญญาโท หรือดำรง ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า) 3. มีใบประกอบ วิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา 4. ผ่านการพัฒนา ตามเกณฑ์ และ เกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด (ครู สามารถมาสอบ เป็น ผู้อำนวยการ สถานศึกษาได้โดย ไม่ผ่านการเป็น รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา)	สอบแข่งขัน แต่แบ่ง ผู้สอบแข่งขัน เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มประสบการณ์ พิจารณา จาก คะแนนสอบและ เพิ่มประสบการณ์ ของการทำงาน 2. กลุ่มทั่วไป พิจารณาจาก คะแนนสอบอย่าง เดียว ทั้งนี้ พ.ศ. 2556 ก.ค.ศ.เป็นผู้ดำเนินการ จัดสอบ (สอบ ส่วนกลาง) ไม่มี การสัมภาษณ์ พ.ศ. 2557 อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ การศึกษาเป็น ผู้ดำเนินการจัดสอบ มีการสัมภาษณ์	- ต้องเข้าการอบรม พัฒนา ก่อนการบรรจุ แต่งตั้ง - มีการฝึกงานใน สถานศึกษา ทั้ง สถานศึกษา ทั้ง ขนาดใหญ่ และ สถานศึกษา ขนาดเล็ก ใน หลักสูตรการอบรม	ไม่มีการประเมิน
7. พ.ศ. 2559 - ปัจจุบัน	- สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่เน้นการทำงานเชิงบูรณาการในจังหวัดร่วมกับกระทรวง มหาดไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ โดยมีคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด ซึ่งมี ผวจ.เป็นประธาน) - เป็นแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบันซึ่งมีรายละเอียด ที่จะนำเสนอในช่วงต่อไป			

แหล่งข้อมูล : จากเอกสารและการสัมภาษณ์

2.1.2 คุณสมบัติ คุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยปี 2559 ถึง ปัจจุบัน

1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Qualifications)

1.1 ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30

1.3 มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษามีวุฒิต่างทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนด เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

1.4 ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.4.1 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.4.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.4 เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.5 ศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือ หัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.4.6 บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.4.7 ครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ

1.4.8 ตำแหน่งอื่น ที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า ดังนี้

ก. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ

ข. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยไม่มีเงื่อนไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

2. คุณสมบัติ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Characteristics and Competencies)

สมรรถนะทางการบริหาร ที่กำหนดไว้ในการคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัด สพฐ. ในปี พ.ศ. 2559 มีดังนี้

2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2 การบริการที่ดี

2.3 การพัฒนาตนเอง

2.4 การทำงานเป็นทีม

- 2.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์
- 2.6 การสื่อสารและจูงใจ
- 2.7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 2.8 การมีวิสัยทัศน์
- 2.9 ภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัด สพฐ. ในปี พ.ศ. 2559 จะต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม ดังนี้

2.10 ความรู้ความสามารถทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเน้นความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับพื้นฐาน

2.1.3 วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยปี 2559 ถึงปัจจุบัน

วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัด สพฐ. ที่กำหนดไว้ใน การคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัด สพฐ. ในปี พ.ศ. 2559 มีดังนี้

1. **ความรู้ความสามารถทั่วไป** (คะแนน 100 คะแนน) ประเมินด้วยวิธีการสอบข้อเขียนแบบปรนัย โดยเน้นการศึกษา การวิเคราะห์ และการนำไปใช้เป็นสำคัญโดยมีเนื้อหาที่สอบดังนี้

1.1 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (คะแนน 50 คะแนน)

1.2 ความสามารถในการบริหารงานในหน้าที่และสมรรถนะทางการบริหาร (คะแนน 50 คะแนน) ให้เน้นการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจในการบริหารงานในหน้าที่

2. **ความเหมาะสมกับตำแหน่ง** (คะแนน 200 คะแนน) ประเมินจาก

2.1 ประวัติและผลการปฏิบัติงาน (คะแนน 150 คะแนน)

2.1.1 ประวัติ ประเมินจาก

- คุณวุฒิการศึกษา
- วิทยฐานะหรือระดับตำแหน่งเทียบเท่า
- อายุราชการ
- ภูมิลำเนาของผู้สมัคร
- การดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
- ระยะเวลาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร

2.1.2 ผลการปฏิบัติงาน ประเมินจาก

- การรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนเงินเดือน
- การขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. (ผลงานย้อนหลัง 3 ปี)

พิจารณาจากรายงานที่แสดงผลงานการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. โดยเป็นผลงานย้อนหลังไม่เกิน 3 ปี

● การประเมินพฤติกรรมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ประเมินโดยทางกลับ)
ในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การมีภาวะผู้นำ
2. อุทิศเวลาให้ราชการ
3. ขยัน อดทน รับผิดชอบ
4. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม
5. มีส่วนร่วมกับกิจกรรมชุมชน สังคม

● วิสัยทัศน์และแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้สมัครเขียนวิสัยทัศน์ในการที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตโดยเขียนให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ.

2.2 สัมภาษณ์ (คะแนน 50 คะแนน) พิจารณาจากองค์ประกอบ

- 2.2.1 วิสัยทัศน์
- 2.2.2 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา
- 2.2.3 บุคลิกภาพ ท่วงท่าวาจา
- 2.2.4 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
- 2.2.5 เจตคติและอุดมการณ์

ในการพิจารณาคัดเลือก มีเกณฑ์ที่น่าสนใจ ดังนี้

1. เกณฑ์การตัดสินใจ ผู้ได้รับการคัดเลือกต้องได้คะแนนภาค ก ไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ
2. คะแนนรวมภาค ก และ ภาค ข ไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ
3. ให้เรียงลำดับจากผู้ที่ได้คะแนนรวมจากมากไปหาน้อย
 - 3.1 กรณีที่ผู้ได้รับคัดเลือกได้คะแนนรวมภาค ก และ ภาค ข เท่ากัน ให้ผู้ได้คะแนนภาค ก มากกว่าอยู่ในลำดับที่ดีกว่า
 - 3.2 หากคะแนนภาค ก เท่ากัน ให้ผู้ที่มีคะแนนสัมภาษณ์มากกว่าอยู่ในลำดับที่ดีกว่า
 - 3.3 หากคะแนนสัมภาษณ์เท่ากัน ให้ผู้ที่อาวุโสมากกว่าตามแนวปฏิบัติการจัดลำดับอาวุโสในราชการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด อยู่ในลำดับที่ดีกว่า

2.1.4 วิธีการพัฒนาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ประกอบกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

1. หลักเกณฑ์

1.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยต้องพัฒนาสมรรถนะในลักษณะองค์รวม มีความยืดหยุ่นทั้งสาระการพัฒนาและวิธีการเรียนรู้ให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

1.2 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ให้ผู้ผ่านการพัฒนามีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพความเป็นผู้นำและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถนำการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไปใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน

2. วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง โดยมีขอบข่ายการพัฒนา ดังนี้

1) **คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์** (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง) ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) **ภาวะผู้นำทางวิชาการ** (ไม่น้อยกว่า 21 ชั่วโมง) ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการและสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาของชาติและหลักการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ให้ความสำคัญและสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) **การบริหารและจัดการในสถานศึกษา** (ไม่น้อยกว่า 27 ชั่วโมง) ประกอบด้วย ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแสดงความสามารถในทางวิชาการ สามารถบริหารจัดการระบบภาคีเครือข่ายการพัฒนาสถานศึกษา สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินและรายงานผล สามารถวิเคราะห์กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การเรียนรู้จากระบบพี่เลี้ยงและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสมการประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุง พัฒนาโดยจัดให้มีการประเมินผลก่อนเข้ารับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา มุ่งเน้นการประเมินจากสภาพจริงและคุณภาพของผลงานด้วยวิธีการและเครื่องมืออย่างหลากหลาย โดยยึดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ ก.ค.ศ. กำหนดทั้งนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านเกณฑ์การประเมินผลทั้งในส่วนของการประเมินผลระหว่างการพัฒนาและการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผู้ไม่ผ่านการประเมินไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนา โดยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานอื่น และจัดทำรายละเอียดหลักสูตรเสนอ ก.ค.ศ. เพื่อทราบแล้วดำเนินการพัฒนาและรายงานผลการดำเนินการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ สำหรับมาตรฐานการพัฒนา ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการตามมาตรฐานการพัฒนาดังต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการ

จัดทำรายละเอียดหลักสูตรและคู่มือการพัฒนา จัดทำแผนพัฒนา คัดเลือกวิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากร จัดวิทยากรเป็นคณะหรือทีมจัดการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการประเมินผลการพัฒนากับวิทยากร และดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยยึดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอ จัดระบบควบคุมคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ

2) วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง

ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมาะสม มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ทางการบริหารการศึกษาและเรื่องที่เกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบการพัฒนา และสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการพัฒนา รวมทั้งสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

3) สื่อ และนวัตกรรมการพัฒนา

จัดทำคู่มือและสื่อประกอบการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับทราบ พร้อมทั้งจัดเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อทัศนูปกรณ์ที่มีเนื้อหาความรู้ทางวิชาการทันสมัย เข้าถึงได้สะดวก มีคุณภาพดี มีปริมาณเพียงพอช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสนใจ กระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

4) สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนา

สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาต้องเหมาะสม มีบรรยากาศที่ดี มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา รวมทั้งมีแหล่งศึกษาค้นคว้าอย่างพอเพียงสำหรับการพัฒนา

5) การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาต้องมุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริงอย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐานเพื่อปรับปรุงพัฒนาโดยยึดวัตถุประสงค์การพัฒนาเป็นหลัก

2.3 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหลังการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะเวลา 1 ปี ภายหลังจากที่ได้รับคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและไปปฏิบัติงานที่สถานศึกษาแล้วเป็น

ระยะเวลาประมาณ 15 วัน ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Performance Agreement) เพื่อนำไปสู่การประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 ปี โดยมีข้อความระบุถึงการที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะปฏิบัติงานตามกรอบภารกิจของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่การลงนามในสัญญาจะมีคู่สัญญาที่จะลงนามประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่เป็นผู้ให้ข้อตกลง โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ เป็นผู้รับข้อตกลง นอกจากนี้ กำหนดให้มีพยานในการทำข้อตกลงตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเห็นสมควรสำหรับรูปแบบการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามตัวอย่างรูปแบบข้อตกลงที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากแหล่งออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ในต่างประเทศ สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Qualifications)

จากการสังเคราะห์คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูใหญ่ ในต่างประเทศพบว่ามีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (สังเคราะห์ในตารางที่ 2)

1.1 ความเป็นครู (Teacher's Qualification) มีคุณสมบัติความเป็นครูตามที่ถูกกำหนดไว้

1.2 ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษาตามข้อกำหนดในแต่ละประเทศประสบการณ์การทำงานจะสามารถพิจารณาได้ทั้งในมิติของระยะเวลาและประเภทของประสบการณ์การทำงาน เช่นประสบการณ์การทำงานในสายบริหาร และประสบการณ์ในการสอน

1.3 ความอาวุโส (Seniority) การให้ความสำคัญกับความอาวุโส อาทิ อายุการปฏิบัติงาน อายุตัวบุคคล

1.4 ความเป็นพลเมือง (Citizenship) ต้องมีความเป็นพลเมืองหรือมีสัญชาติของประเทศนั้นๆ

1.5 ความเป็นเจ้าหน้าที่รัฐ (Public Administrator) ต้องมีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

1.6 มีใบประกาศนียบัตรในการจัดการศึกษาหรือใบอนุญาต (Certificate in Educational Administration) ต้องมีใบอนุญาตหรือใบประกาศนียบัตรในการจัดการศึกษาอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

1.7 เคยทำงานในโรงเรียน/สถานศึกษาในลักษณะเดียวกันมาก่อน ยกตัวอย่างเช่น หากผู้สมัครต้องการสมัครเป็นผู้อำนวยการในโรงเรียนที่สอนเด็กพิเศษ จะต้องเคยทำงานในโรงเรียนที่เป็นประเภทสอนเด็กพิเศษมาก่อน

1.8 มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรี

1.9 มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาโท

1.10 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.11 วุฒิการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Recognized University) ทางด้านบริหารการศึกษาหรือที่เกี่ยวข้อง

1.12 ความรู้ด้านเนื้อหาการสอน (Pedagogical Knowledge) ความรู้ทางด้านการสอนจะได้รับโดยผ่านการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน เช่นผู้สมัครในสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษา จะมีความรู้และประสบการณ์ที่จะนำมาใช้กับเนื้อหาการสอนจากการทำงานในภาคธุรกิจ เป็นต้น

1.13 ผ่านการอบรมโครงการภาวะผู้นำหรือการอบรมคุณสมบัติของครูใหญ่ (Principal Qualification Program)

1.14 อยู่ในกลุ่ม Principal Candidate Pool สำหรับในประเทศที่มีการกำหนดกลุ่มผู้มีสิทธิสมัครเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้สมัครจะต้องมีชื่ออยู่ในกลุ่มดังกล่าวมาก่อนแล้วเท่านั้น

1.15 เคยผ่านการฝึกปฏิบัติงาน (Principal Internship) เคยมีการฝึกประสบการณ์หรือเคยปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษามาก่อนตามเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนด

1.16 มีสุขภาพดี (Good Health)

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Characteristics)

จากการสังเคราะห์คุณลักษณะการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนและครูใหญ่ในต่างประเทศพบว่า มีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ (สังเคราะห์ในตารางที่ 3)

2.1 ความเหมาะสมกับองค์กร (Organization Fit) มีความเหมาะสมตามกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

2.2 เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้มีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพในการเรียนรู้ได้ทุกคน

2.3 รักและห่วงใยนักเรียนมีจิตใจเมตตาปราณีและมีความปรารถนาดีต่อผู้เรียน

- 2.4 เคารพความแตกต่างตระหนักและเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ให้เกียรติและปฏิบัติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสม
- 2.5 ประสานความร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)
- 2.6 รักษาความมั่นใจสัญญา ทุ่มต่อการศึกษา
- 2.7 เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- 2.8 มีความยุติธรรม
- 2.9 มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม
- 2.10 เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) มีจิตใจที่เปิดกว้าง ปฏิสัมพันธ์ที่ดี และร่วมแรงร่วมใจ
- 2.11 เป็นผู้อำนวยการ (Facilitator) เป็นผู้สร้างทีม ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ยึดมั่นคำสัญญาและสามารถบริหารความขัดแย้งได้
- 2.12 เป็นผู้ควบคุม (Monitor) ควบคุมและจัดการบุคลากรนำไปสู่ความสามารถขององค์กร
- 2.13 เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) จัดการการเรียนการสอนและบริหารจัดการโครงการ
- 2.14 เป็นผู้อำนวยการ (Director) มีวิสัยทัศน์ การตั้งเป้าหมาย การวางแผนการนำไปใช้การมอบหมายความรับผิดชอบ
- 2.15 เป็นผู้ผลิต (Producer) กำกับให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริหารจัดการเวลา ทรัพยากรและจำนวนงาน
- 2.16 เป็นนายหน้า (Broker) เพิ่มทรัพยากร และส่งเสริมให้เกิดการนำเสนอความคิดใหม่
- 2.17 เป็นนวัตกรรม (Innovator) มีความคิดสร้างสรรค์และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.18 เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม

3. สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competencies)

จากการสังเคราะห์คุณลักษณะการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูใหญ่ ในต่างประเทศพบว่ามิสมรรถนะที่สำคัญดังต่อไปนี้ (สังเคราะห์ในตารางที่ 3)

3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถนำความรู้มาใช้ในกระบวนการการนำตนเอง หรือการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน บุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของกลุ่มและองค์กร

3.2 ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน การศึกษาและวิชาการ (Leading Teacher and Learn หรือ Instructional Leadership หรือ Educational Leadership หรือ Leadership for Learning) การที่ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบในด้านการเรียนการสอน การศึกษาและงานวิชาการ รวมทั้งสามารถกำหนดทิศทางในการเรียนการสอนได้ ส่งเสริมให้เกิดการตั้งคำถาม อยากรู้อยากเห็น ความสามารถในการนำ บริหารจัดการ กระบวนการพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้ความเข้าใจของ กระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปปรับใช้และส่งเสริมให้เกิดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นภาวะ ผู้นำด้านการเรียนการสอน การศึกษาและวิชาการ จะแสดงให้เห็นผลกระทบของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียน

3.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership หรือ Setting Direction หรือ Shape the Future Strategically) ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางของอนาคตของ องค์กรอย่างมีกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และศักยภาพของผู้เรียนทั้งหมด และนำไปสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อ การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3.4 ภาวะผู้นำองค์กร (Organizational Leadership) ทักษะและความสามารถของ ผู้บริหารในการนำทฤษฎีและหลักการบริหารที่เหมาะสมไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี

3.5 ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovative and Creative) ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมใน สถานศึกษา

3.6 ภาวะผู้นำทางศาสนา (Religious Leadership) ความสามารถของผู้บริหารใน การเข้าใจหลักคำสอนของศาสนา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหลักสูตรการเรียนการสอน กิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษาได้

3.7 ภาวะผู้นำด้านคน (People Leadership หรือ Human Leadership) การที่ ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีค่านิยมสัญญาที่จะพัฒนาตนเองในทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้ง ความสามารถในการสร้างให้เกิดสิ่งแวดลอมที่ปลอดภัย มีเป้าหมายที่จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันใน สถานศึกษา

3.8 ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) ผู้บริหารมีความสามารถในการ เป็นต้นแบบที่จะนำเสนอคุณค่าและพฤติกรรมที่สำคัญให้กับสถานศึกษาและชุมชนในสถานศึกษา เช่น เป็นต้นแบบในการมีสัญญาที่จะสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืนในสถานศึกษา

3.9 ความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์

พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

3.10 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Competencies หรือ Organizational Ability หรือ Management Skill) ความสามารถในการบริหารจัดการคือความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทักษะต่างๆ ในการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น สามารถเลือกวิธีการที่ถูกต้องในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน สามารถที่จะสื่อสารและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร รวมถึงสามารถที่จะคาดการณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้

3.11 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resources Management หรือ Technical Leadership) การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่ในสถานศึกษา เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรทางกายภาพต่างๆ และจัดสรรทรัพยากรโดยพิจารณาจากความจำเป็นก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นต้น

3.12 ความสามารถในการสื่อสาร (Communicative Competencies) ความสามารถในการสื่อสารจะครอบคลุมทั้งการสื่อสารด้วยการพูดและการเขียน ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารในการเชื่อมโยงข้อมูลและจุดสนใจบุคลากรในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมถึงการใช้การสื่อสารเพื่อการเชื่อมโยงกับโลกภายนอก และใช้ความสามารถในการสร้างให้เกิดการสื่อสารอย่างกล้าหาญ (Courageous Conversation) ในสถานศึกษาได้

3.13 ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others) ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเองและผู้อื่น และนำสิ่งนั้นมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.14 ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ (Accountability and Quality Assurance) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ ที่จะทำให้เกิดคุณภาพกับการจัดการศึกษา

3.15 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Building Relationship หรือ Social and Interpersonal Skill) ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์และเคารพซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร นักเรียน พ่อแม่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่นๆ

3.16 สมรรถนะทั่วไปของบุคคล (Personal Dimension หรือ Personal Versatility) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับส่วนบุคคลของผู้บริหาร เช่นความสนใจของตนเอง การมีแรงจูงใจในการทำงาน และการเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่นการเห็นคุณค่าของการศึกษา เป็นต้น

3.17 ความสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

3.18 ความสามารถบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

3.19 สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Working in Complex Environment) ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน โดยมีการตัดสินใจที่ดี และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่จะแก้ไขปัญหา

3.20 การสร้างความเป็นมิตรและส่งเสริมความเข้มแข็งกับชุมชน (Community Relationship Building) ผู้บริหารมีความเป็นมิตรอัธยาศัยไมตรีที่ดีกับชุมชนที่อยู่รอบข้างสถานศึกษา ส่งเสริมความเข้มแข็งในการพัฒนาของชุมชนเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

3.21 ความสามารถด้านภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน (English Language Communication) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเน้นความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในระดับพื้นฐาน

3.22 ความสามารถในการบริการ (Service Orientation) ความสามารถในการบริการ คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการให้บริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู พ่อแม่ และชุมชน โดยกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3.23 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจ (Analysis and Decision Making) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่มาช่วยประกอบการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.24 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Rules and Regulations) ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน วาระแห่งชาติ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศในปัจจุบัน และกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

3.25 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกันเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

ในการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะต่างๆ ของผู้บริหาร ในหลายประเทศให้ครูตัวแทนผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการกำหนด เช่น ประเทศฟินแลนด์ และสหรัฐอเมริกา

2.2.2 วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

จากการสังเคราะห์วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูใหญ่ในต่างประเทศ พบว่า มีวิธีการและแนวทางในการคัดเลือกที่สำคัญดังต่อไปนี้ (สังเคราะห์ในตารางที่ 4)

1. การทดสอบ (Paper and Pencil Test) เป็นการทดสอบในรายวิชาต่างๆ จะแตกต่างกันตามประเทศ เช่น ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน การทดสอบนี้จะเป็นลักษณะของการสอบแข่งขันกันระหว่างผู้สมัคร รูปแบบข้อสอบของข้อเขียนจะมีทั้งที่เป็นปรนัยและอัตนัย

2. การได้รับการแต่งตั้ง หรือ ได้รับเชิญ (Appointed or Invited) ในบางประเทศ เช่น ประเทศฝรั่งเศส ประเทศจีน หรือ ประเทศไทยสมัยก่อน จะใช้วิธีการพิจารณาความเหมาะสมและแต่งตั้งขึ้นมาเลยโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือฝ่ายบริหารของพรรคการเมืองท้องถิ่น

3. การสัมภาษณ์โดยกรรมการที่เลือกมาจาก School Community หรืออื่นๆ

4. การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว (In-Person Interview) การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว จะทำให้เห็นความสามารถในการเชื่อมโยงกับคนแปลกหน้าของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ได้ ได้เห็นความเชื่อมั่นในตนเอง ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) และได้ทราบความสามารถในการคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่อยู่ภายใต้แรงกดดัน

5. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้ประเด็น/แนวคำถามกว้างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้สมัครเล่าเรื่องราวอย่างมีเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์มักมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นคู่สนทนา ผู้สัมภาษณ์ใช้ทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างการสนทนาอย่างมีเป้าหมาย

6. การสัมภาษณ์แบบเขียน (Written Interview) สหรัฐอเมริกา รัฐเคนตักกี้อาศัยการสัมภาษณ์แบบนี้ ทำให้กรรมการเห็นความสามารถในการเขียนของผู้สมัคร และทำให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจหลักการคิด ปรัชญาของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ มักจะให้การสัมภาษณ์แบบเขียนนี้ก่อนสัมภาษณ์ตัวต่อตัว

7. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Interview) การสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้สมัครเกี่ยวกับการจัดการกับสถานการณ์ที่ผ่านมา เพื่อดูว่าผู้สมัครมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์นั้นอย่างไร ซึ่งเชื่อว่าหากผู้สมัครงานเคยมีพฤติกรรมเช่นนั้นในอดีต แสดงว่ามีแนวโน้มที่จะทำพฤติกรรมเช่นนั้นอีกในอนาคต ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์งานเชิงพฤติกรรมเช่น ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ยากลำบากที่สุดในการทำงาน คุณทำอย่างไร และผลเป็นอย่างไรเวลาที่ผู้อื่นมีความคิดเห็นไม่ตรงกับคุณ คุณทำอย่างไร เป็นต้น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมบางครั้งอาจใช้เทคนิค STAR ซึ่งเป็นเทคนิคของการสัมภาษณ์หนึ่งที่ยินยมนำมาใช้กับการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมแบบอิงสมรรถนะ ซึ่งช่วยให้ผู้สัมภาษณ์งานได้เตรียมความพร้อมกับการสัมภาษณ์อย่างเหมาะสม และยังช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ใช้

พิจารณาด้วยว่า คำตอบที่ผู้สมัครงานตอบคำถามสัมภาษณ์มานั้น ตรงประเด็นบ่งชี้ได้ชัดถึงสมรรถนะที่ต้องการประเมินเพียงใด STAR ประกอบด้วย S = Situation หมายถึง บริบทของสถานการณ์เกี่ยวกับการทำงานที่ยกตัวอย่างขึ้นมา ผู้สัมภาษณ์ต้องมั่นใจว่า สถานการณ์ที่ผู้สมัครงานยกมาตอบคำถามสัมภาษณ์ เป็นสถานการณ์ที่ตรงกับสิ่งที่ถามไป และคุณสมบัติไม่ให้ผู้สมัครงานพูดออกนอกเรื่อง T = Task หมายถึง งานที่ผู้สมัครงานได้ทำลงไปตามสถานการณ์เกี่ยวกับการทำงานที่ได้ยกตัวอย่างมานั้น ในบางองค์กรก็รวมหัวข้อนี้เข้าไว้กับการถามถึงสถานการณ์ A = Action ขั้นตอนนี้ต้องการที่จะประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด แรงจูงใจและการแสดงพฤติกรรมที่ผู้สมัครงานตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เลือกมาตอบในขั้นตอนก่อนหน้า โดยมุ่งที่จะรู้ให้ได้ว่า ทำไมผู้สมัครงานตัดสินใจทำลงไปเช่นนั้น R = Result หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการกระทำนั้นเป็นอย่างไรในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นโอกาสให้ผู้สมัครงานอธิบายถึงความสำเร็จหรือไม่สำเร็จจากการที่เขากระทำสิ่งใดตอบสนอง รวมทั้งได้เรียนรู้อะไรจากประสบการณ์อะไรบ้าง

8. การสัมภาษณ์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Interview) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา อันได้แก่ ครู นักเรียน พ่อแม่ และชุมชน จะมีบทบาทในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร

9. การสัมภาษณ์ด้วยคณะกรรมการ (Panel Interview) การที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเข้าสัมภาษณ์กับคณะกรรมการหลายท่าน ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ต้องเสียเวลาหลายรอบและคณะกรรมการสามารถเก็บข้อมูลในมุมมองที่ต่างกันในระยะเวลาที่เหมาะสม

10. พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน และความสามารถทางวิชาชีพ (Performance and Professional Abilities) การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทำให้เข้าใจว่าผู้บริหารเคยผ่านงาน มีประสบการณ์จริงทางด้านใดมาบ้าง และทำให้เห็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันรวมถึงในอดีต โดยสามารถพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ (Contextual Performance) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น การช่วยเหลือทีมงาน เป็นต้น

11. การสังเกตในชั้นเรียน (Classroom Observation หรือ Learning Walk) การสังเกตการณ์การสอนในชั้นเรียน หรือในประเทศอังกฤษ เรียกว่า Learning Walk คือ การที่กลุ่มครูเดินไปเยี่ยมทุกๆ ห้องเรียน เพื่อมีเป้าหมายในการเสริมให้เกิดบทสนทนาเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และนำไปสู่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในที่สุด

12. พิจารณาใบสมัครแบบปิดชื่อผู้สมัคร (Blind Review) การพิจารณาใบสมัครแบบปิดชื่อผู้สมัครไว้ จะทำให้ช่วยลดความอคติของกรรมการ

13. พิจารณาข้อมูลทางการศึกษาพื้นฐาน พิจารณาจากประวัติย่อ

14. แบบทดสอบภาวะผู้นำ (Praxis Educational Leadership) ทดสอบเกี่ยวกับความสามารถการบริหารจัดการและความสามารถในการควบคุมดูแล

15. พิจารณาจากงานที่ทำอยู่ในพื้นที่จริง (On-site Performance Tasks หรือ On-site Visit) ใช้สำหรับผู้สมัครที่ได้รับเลือกถึงรอบสุดท้าย ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดเป็น 1 วัน สำหรับการไปเยี่ยมชมที่สถานศึกษา ทำให้สามารถพิจารณาจากงานที่ทำอยู่อย่างแท้จริง และบวกกับการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู สมาชิกในชุมชน เป็นต้น

16. สถานการณ์จำลองทางธุรกิจ คือ การจำลองโครงสร้างของสภาพแวดล้อม เป็นนามธรรมในรูปแบบกิจกรรมชีวิตจริงกับเป้าหมายทางธุรกิจที่ต้องการไปถึง การประเมินผู้สมัครจากการเล่นสถานการณ์จำลองทางธุรกิจจะทำให้สามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้สมัครการตัดสินใจ

17. สถานการณ์สมมติ (Performance Events) จะเป็นเหตุการณ์ สถานการณ์สมมติมาให้ หรือกรณีศึกษา และให้ผู้สมัครเขียนตอบในการนำเสนอวิธีการแก้ไขต่างๆ หรือเป็นการให้อธิบายงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาต่างๆ ใช้เวลาประมาณ 30 นาทีถึง 1 ชั่วโมง

18. บทบาทสมมติ (Role Play) เป็นวิธีการประเมินที่มีการกำหนดหัวข้อเรื่อง ปัญหาต่างๆ หรือสร้างสถานการณ์ขึ้นมาให้คล้ายกับสภาพความเป็นจริงของการบริหาร แล้วให้ผู้สมัครสอบได้เตรียมการล่วงหน้า แล้วจึงแสดงบทบาทตามที่สมมติขึ้นมาอันเป็นแนวทางที่สามารถนำไปแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจจะประสบในชีวิตประจำวันได้

19. แฟ้มสะสมผลงาน Portfolio และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

20. การใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือเชิงจิตวิทยา (Psychometric Test) แบบประเมินคุณลักษณะนิสัย การใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือทางจิตวิทยาทำให้เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน บุคลิกภาพ และแรงจูงใจของผู้สมัคร

21. การนำเสนอโดยผู้สมัคร (Presentation) การนำเสนอ Presentation ที่เป็น Simulated Work Tests : A Sample of the actual work performed [written work / in-basket exercises / role play / computer test] ผู้สมัครจะต้องนำเสนอคำตอบ ข้อมูลและความคิดเห็นในรูปแบบที่เป็นทางการให้กับคณะกรรมการ หรือเพื่อนร่วมกลุ่ม การนำเสนอแบบนี้ จำเป็นที่ผู้สมัครจะต้องมีความรู้ในเรื่องๆ นั้น และสามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีในการสนับสนุนแนวคิดของตน โดยส่วนใหญ่การทดสอบด้วยวิธีนี้จะไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด การตัดสินจะอยู่ที่วิธีการคิดและเหตุผลเพื่อการสนับสนุนความคิดของตน

22. กิจกรรมการพบปะผู้เรียน (Meeting Pupils)

23. ทดลองสอน (Teaching Lesson)

24. กิจกรรมการนำให้เกิดการอภิปรายในกลุ่มผู้เรียน (Leading a discussion with pupils)

25. กิจกรรมกลุ่ม ร่วมกับผู้สมัครคนอื่นๆ

26. การพูดคุยกับผู้แทนของพ่อแม่

27. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

28. รายงานบุคคลอ้างอิง (Reference report)

29. การพบปะแบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting) ช่วยให้เห็นพฤติกรรม และ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

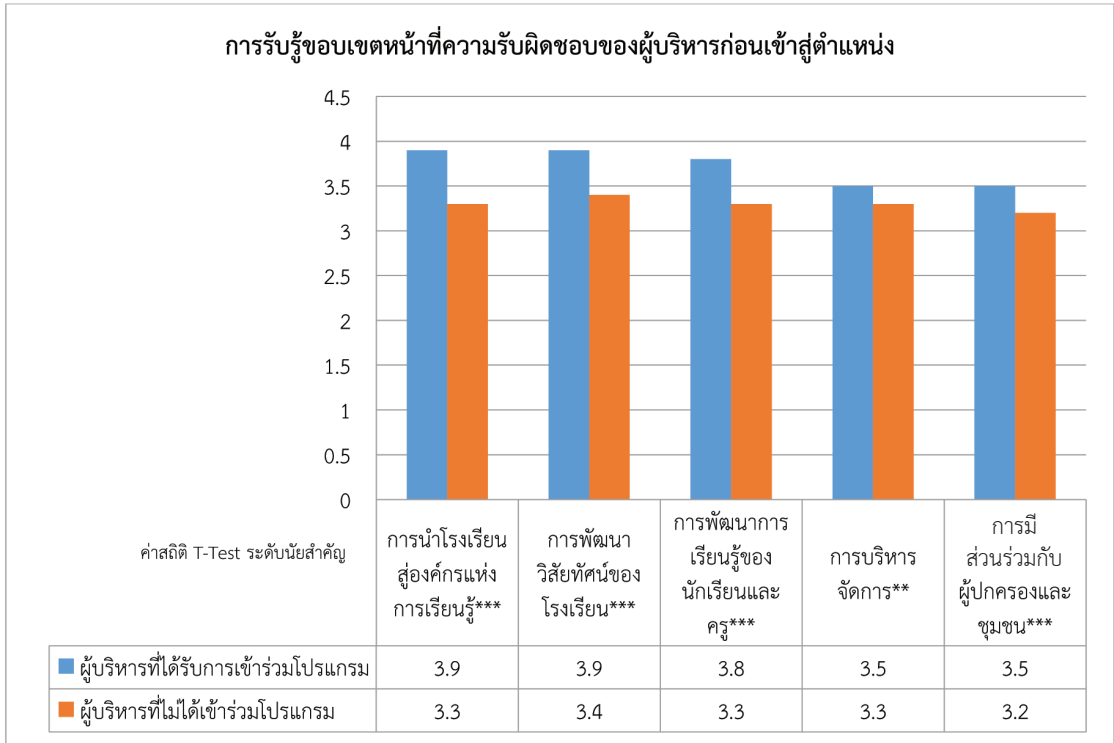
30. การใช้ Google หาข้อมูลเพิ่มเติมของผู้สมัคร

2.2.3 วิธีการพัฒนาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

1. รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

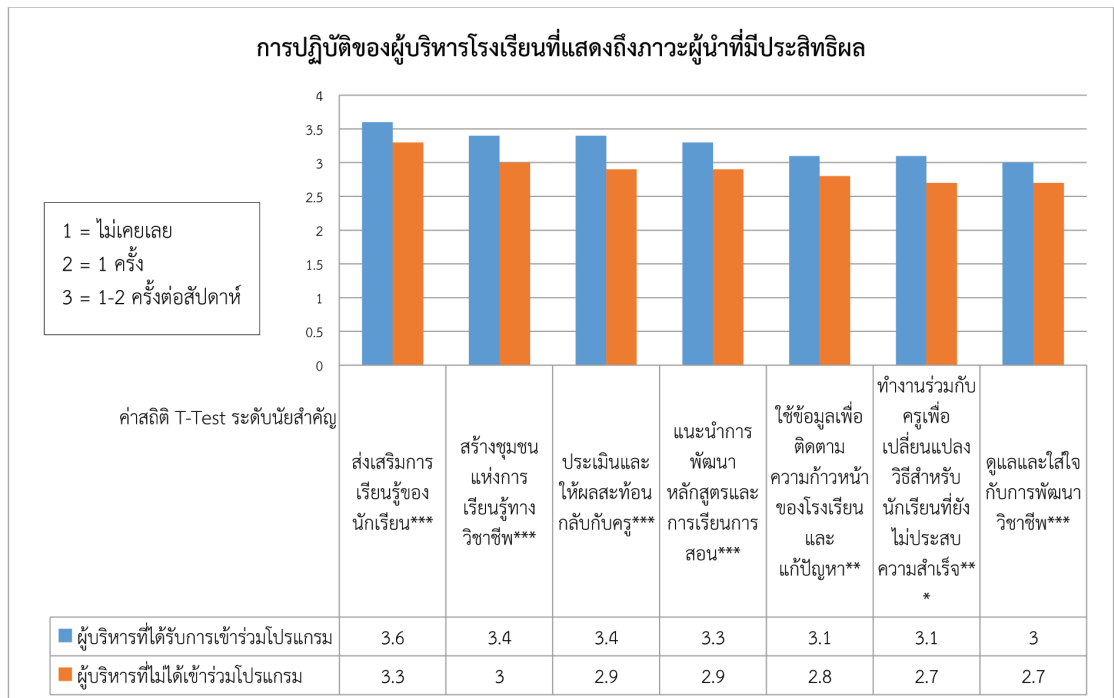
1.1 การพัฒนาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training) ส่วนใหญ่เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ผ่านการคัดเลือกในเรื่องทักษะพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการผสมผสานระหว่างการอบรมภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติเข้าด้วยกัน และยังรวมถึงการสร้าง ความเข้าใจในการปรับตัวและประยุกต์ใช้แนวคิดกับบริบทท้องถิ่น ชุมชน บุคลากรที่แตกต่างกันจาก รายงานของ Wallace Foundation ได้กล่าวถึงบทเรียน 5 ข้อของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งหนึ่งในเรื่องที่สำคัญคือ การพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training) ซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้กับการอบรมเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) สำหรับ เนื้อหาสำหรับการพัฒนาบุคคลก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมักเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (Skills) (Alahmadi, 2016) ทักษะการบริหาร สถานศึกษา ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อให้มีความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพของ ผู้เรียน โดยโปรแกรมการพัฒนาในขั้นตอนนี้จะเน้นการนำองค์ความรู้ ทฤษฎี ไปสู่การปฏิบัติ (Beatriz et al., 2008) สำหรับองค์ประกอบที่ทำให้การพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้ 1. หลักสูตรการอบรมต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพโดยเฉพาะ ผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) และการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา (School Improvement) 2. การเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนและเน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง (Active Student-Centered Instruction) 3. การสนับสนุนความเป็นวิชาชีพ เช่น ระบบพี่เลี้ยง และที่ปรึกษา 4. การฝึกประสบการณ์อย่างเป็นระบบนอกจากนี้การพัฒนาผู้บริหาร ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมีความสำคัญอย่างมาก Darling-Hammond (2007) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาตามรูปภาพ ที่ 1 และ 2

ภาพที่ 1 การรับรู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง



ข้อมูลจาก (Darling-Hammond et al., 2007)

ภาพที่ 2 การปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล



ข้อมูลจาก (Darling-Hammond et al., 2007)

1.2 การพัฒนาเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการปฐมนิเทศ (Induction) เป็นการจัดโปรแกรมการพัฒนาเพื่อสร้างความพร้อมให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษาในช่วงแรกของการเข้าสู่ตำแหน่ง ทำให้เข้าใจบทบาทของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้บริหารเพื่อการแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ ทั้งนี้โปรแกรมการปฐมนิเทศอาจเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดทฤษฎี องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติจริงและการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากงานวิจัยพบว่าครูใหญ่หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อขึ้นมารับบทบาทใหม่ มักจะกังวลและเครียดกับความโดดเดี่ยว ความคาดหวังจากคนรอบข้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสถานศึกษา งานที่มากมายและเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด (Daresh and Male, 2000) ดังนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อเริ่มต้นเข้าสู่ตำแหน่งจึงควรได้รับการสนับสนุนจากโปรแกรมปฐมนิเทศโดยปราศจากการประเมินความคุ้มค่า ควรมีระยะเวลาสั้นพอ และควรเชื่อมโยงกับการสนับสนุนในแบบอื่นๆ (Villani, 2005)

1.3 การพัฒนาหลังการเข้าสู่ตำแหน่ง (In-Service Training) เป็นการจัดการอบรม การสัมมนาหรือโปรแกรมอื่นๆ เพื่อกระตุ้น ติดตามและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความรู้ และทักษะต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างทักษะและความรู้ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา โดยเน้นการอบรมเพื่อมุ่งสู่การลงมือปฏิบัติจริง ทั้งนี้รวมถึงการให้ข้อมูลสนับสนุน ข้อมูลแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษานอกจากนี้อาจจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) หรือโค้ช (Coach) เพื่อให้คำแนะนำและกระตุ้นให้ผู้อำนวยการเกิดการพัฒนาขึ้นด้วยตนเองสอดคล้องกับงานวิจัยการเตรียมความพร้อมของผู้นำสถานศึกษาตามความต้องการของครูใหญ่มือใหม่ในประเทศฮ่องกง (Ng and Szeto, 2016 : 540-557) ซึ่งพบว่าครูใหญ่มือใหม่มีความต้องการได้รับการพัฒนาในทักษะทางด้านการบริหารบุคคล ได้แก่ การสร้างพลังอำนาจ (Empowering) ให้กับผู้นำในระดับกลาง และการจัดการกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ (Underperformer) ; เทคนิคการบริหารการเงิน ; ทักษะทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ; และทักษะการบริหารหลักสูตรและความ เป็นผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ ครูใหญ่มือใหม่ยังคิดว่าการสร้างเครือข่ายกับครูใหญ่ด้วยกัน (Network with peers) และการได้รับความช่วยเหลือจากพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่ในช่วงปีแรกของการปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับบทเรียน 1 ใน 5 ข้อของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา ที่เห็นว่าการพัฒนาในช่วงปีแรกของการดำรงตำแหน่งครูใหญ่มีความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดให้มีโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring) และโค้ชซิง (Coaching) รวมถึงปรับเปลี่ยนการอบรมให้ตรงตามความต้องการของครูใหญ่มือใหม่ จะมีความสำคัญและมีประโยชน์มากที่สุด (Mitgang, 2012)

2. วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

2.1 การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar) หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และพฤติกรรม อุปนิสัยและเจตคติ สำคัญกับผิชอบที่ติดต่อการทำงาน ทั้งนี้ รูปแบบการอบรมอาจมีหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการและความเหมาะสมของหัวข้อและเนื้อหา การอบรม อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การระดมสมอง การสาธิต กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาดูงาน เกมส์เพื่อฝึกอบรม และอื่นๆ จากการศึกษาพบว่า การจัดให้มีการอบรมให้กับครูใหญ่มือใหม่ (Novice Principal) ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นของผู้เรียนมากกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการอบรมนอกจากนี้ยังทำให้อัตราการลาออก (Turn Over Rate) ของครูใหญ่ลดลงซึ่งมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเช่นกัน

2.2 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) คำว่า Mentor ถูกแปลเป็นไทยว่า “พี่เลี้ยง” แต่ในความหมายที่แท้จริงแล้ว คำว่า “Mentor” นั้นหมายถึง “Father Figure” หรือ “พ่อ” เป็นผู้ซึ่งมากด้วยประสบการณ์ ให้การสนับสนุน ดูแล แนะนำและสอนคนที่เด็กกว่าให้เกิดการพัฒนา ดังนั้น คำว่าพี่เลี้ยงจึงมีความหมายในลักษณะของผู้ที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับไว้วางใจ ผ่านปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ จนสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ พี่เลี้ยงจึงมีหน้าที่หลักในการสอนให้คำแนะนำ พัฒนาทักษะและดึงศักยภาพในตัวผู้อื่นออกมาไม่ว่าจะเป็นทักษะในการทำงานหรือทักษะในการบริหารจากงานวิจัยที่ศึกษาการจัดทำโปรแกรมพี่เลี้ยงในภาคการศึกษาและภาคธุรกิจกว่า 300 โปรแกรมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 - 2000 (Ehrich et al., 2004 : 518-540) พบว่า โปรแกรมพี่เลี้ยงมีประโยชน์สำหรับ Mentee หรือผู้ที่ได้รับการดูแลอย่างชัดเจน ประโยชน์ของโปรแกรมพี่เลี้ยงเกิดขึ้นทั้งสามฝ่าย 1) Mentee จะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของ Mentor และได้รับการกลมกลืนแนวคิดให้พร้อมไปกับบทบาทใหม่ที่สูงขึ้นในองค์กร 2) Mentor หรือผู้เป็นพี่เลี้ยง จะได้เรียนรู้การรับฟัง แลกเปลี่ยนมุมมองตลอดจนความเข้าใจความแตกต่างของผู้เป็น Mentee 3) องค์กรหรือหน่วยงาน จะได้ประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของการประสานงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่สูงขึ้น การจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กร การพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Mentoring School Leaders (Daresh, 2004 : 495 - 517) ซึ่งพบว่ามีโปรแกรมพี่เลี้ยงใน 35 มลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับครูใหญ่ในช่วงเริ่มต้นปีแรกของการดำรงตำแหน่ง มีประโยชน์เป็นอย่างมากกับการพัฒนาครูใหญ่ในหลายๆ ด้าน สำหรับปัญหาและข้อควรระวังของโปรแกรมพี่เลี้ยง ได้แก่

- การที่ไม่ได้รับการอบรมหรือฝึกฝนของผู้เป็น Mentor
- การคัดเลือกผู้เป็น Mentor และ Mentee
- เวลาของทั้ง Mentor และ Mentee

- ความเข้ากันหรือความสัมพันธ์ของ Mentor และ Mentee (เชื้อชาติ ความเชื่อ เพศ เป็นต้น)
- พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ Mentee (อาทิ ความไม่รับผิดชอบ ความคาดหวังที่ไม่สมเหตุสมผล)
- การไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร/สถาบันการศึกษา ทั้งด้านงบประมาณและความจริงจัง
- การประเมินผลโครงการที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง
- ความแตกต่างของช่วงอายุหรือเจนเนอเรชันระหว่าง Mentor และ Mentee
- ผู้เป็น Mentee อาจยึดติดกับมุมมอง ความเห็นหรือคำตอบจาก Mentor มากเกินไป

2.3 โปรแกรมโค้ช (Coaching Program) การโค้ช หมายถึง กระบวนการที่ผู้เป็นโค้ชและผู้ถูกโค้ชร่วมมือกันเพื่อกระตุ้นให้คิดและเกิดมุมมองที่ยกระดับศักยภาพหรือความสามารถของผู้ถูกโค้ชไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งในการทำงานหรือส่วนตัว (International Coach Federation, 2017 : online) จากการศึกษารูปแบบการโค้ชที่ประสบความสำเร็จสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกาซึ่งจัดทำโดยมหาวิทยาลัย อินเดียนา บลูมิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา (Lochmiller, 2014 : 59-84) พบว่ารูปแบบการโค้ชแบบผสมผสาน (Blended Coaching) นั้นเหมาะสมกับครูใหญ่ที่เพิ่งเริ่มต้นขึ้นมารับตำแหน่งโดยรูปแบบดังกล่าวประกอบไปด้วย 2 แนวทางหลัก ตามระยะเวลาซึ่งได้แก่ 1) ในระยะช่วงปีแรก การโค้ชจะใช้วิธีการให้คำแนะนำ (Instructional Coaching) คือ การเล่าประสบการณ์หรือแนวทางที่เคยปฏิบัติในอดีตในกรณีหรือสถานการณ์ลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชได้เห็นประสบการณ์และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม และ 2) ในระยะเวลาช่วงปีที่สอง การโค้ชจะเป็นลักษณะการช่วยให้คิดหาคำตอบด้วยตัวเอง (Facilitative Coaching) เป็นการทำให้ตัวผู้ถูกโค้ชสามารถสร้างทักษะ องค์ความรู้ ความเชื่อและการตีความสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตัวเองดังนั้นจึงเห็นได้ว่ารูปแบบการโค้ชสำหรับครูใหญ่มือใหม่จึงเป็นการผสมผสานรูปแบบการโค้ช การเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา เข้าด้วยกันมากกว่าการใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว

2.4 เงาการทำงาน (Work Shadowing) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาด้วยการติดตามและเรียนรู้จากผู้บริหารตัวอย่าง “เงาการทำงาน” เป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกดำเนินการในแบบไม่เป็นทางการ ซึ่ง Roan และ Rooney (Roan and Rooney, 2006 : 433 - 454) ได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ เงาการทำงานนั้นแตกต่างกับการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพราะวิธีเงาการทำงานไม่ได้เป็นรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำ หรือการเป็นต้นแบบให้เรียนรู้เงาการทำงานเป็นการที่ผู้บริหารมือใหม่ทำงานร่วมกันในบริบทการทำงานปกติ การเรียนรู้จะเกิดจากกระบวนการการสังเกตและการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมและการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออกมา สิ่งสำคัญสำหรับวิธีการเงาการทำงานคือการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดการ ทั้งนี้

จะทำให้ผู้บริหารมือใหม่สามารถเตรียมตัวและเข้าใจประเด็นการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประเภทของงานการทำงานได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้ (Simkins et al., 2009 : 23-251)

- เงาการทำงานแบบบริสุทธิ์ (Pure Shadowing) หมายถึง การที่ผู้บริหารมือใหม่ ทำการสังเกตการทำงานของผู้บริหารตัวอย่างเพียงอย่างเดียว การพูดคุยจะขึ้นอยู่กับประเด็นที่พบเจอจากการสังเกตการณ์ในแต่ละวัน ผู้บริหารตัวอย่างจะไม่มีเตรียมตัวใดๆ ให้กับผู้สังเกตการณ์ รูปแบบนี้เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ

- เงาการทำงานบวกกับการพูดคุยในเชิงลึก (Shadowing Plus In-Dept Discussion) มีลักษณะเช่นเดียวกับเงาการทำงานแบบบริสุทธิ์แต่เพิ่มเติมในส่วนระยะเวลาที่มากขึ้นของการพูดคุยทั้งในภาพทั่วไปและประเด็นปัญหาในเชิงลึกซึ่งในบางครั้งไม่สามารถเข้าใจได้จากการสังเกตการณ์เพียงอย่างเดียว

- ความเข้าใจในโรงเรียน (Understanding the School) เป็นกระบวนการในขั้นนำ ให้ผู้บริหารมือใหม่ได้เห็นภาพที่ใหญ่ขึ้นในมุมที่กว้างขึ้นของโรงเรียน โดยในมุดดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำและการบริหารโรงเรียนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถสังเกตเห็นได้จากการใช้เวลาทั้งหมดในโรงเรียนภายในช่วงเวลาของเงาการทำงาน

- การค้นหาประเด็นปัญหาส่วนบุคคล (Investigating a Personal Issue) เป็นการออกแบบเพื่อให้ผู้บริหารมือใหม่ได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงที่ผู้บริหารมือใหม่อยากจะทำความเข้าใจให้มากขึ้น ประเด็นปัญหาอาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการทำงานของผู้บริหารตัวอย่าง อาทิ การตรวจสอบเอกสาร การพูดหรือสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติรูปแบบทั้ง 4 อาจถูกผสมผสานเพื่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับประสบการณ์และความต้องการในเส้นทางสายอาชีพของตัวผู้บริหารมือใหม่

2.5 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) ในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาผู้บริหารมากขึ้น มีงานวิจัยที่ให้การสนับสนุนในการนำสถานการณ์จำลองมาใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสมรรถนะและทักษะที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารคน การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ ซึ่งทักษะบางอย่างไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนการสอนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว (Shapira-Lishchinsky, 2015 : 972-988) ในมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างฮาร์วาร์ด ได้มีการพัฒนาการใช้แบบจำลองเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพื่อทำการสอนและประเมินนักการศึกษา (Educator) และผู้บริหารทั่วไปในการที่จะนำหลักสูตรต่างๆ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนาหลักสูตรสถานการณ์จำลองออนไลน์ไว้อยู่ 15 หลักสูตร โดยแยกออกเป็น 5 หมวด คือ หมวดความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurship) หมวดการเงิน (Finance) หมวดการตลาด (Marketing)

หมวดปฏิบัติการและบริการ (Operations and Service Management) หมวดพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) และหมวดกลยุทธ์ (Strategy) การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองนั้นเป็นการท้าทายผู้เรียนให้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่และทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาจากโจทย์ที่องค์กรต้องเผชิญนอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิ การทำงานเป็นทีม การบริหารคนที่มีความแตกต่างกัน การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็เป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการความร่วมมือและประสานงานที่ติดกับชุมชน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น เป็นต้น (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2558) จากการศึกษาการประเมินและพัฒนาสมรรถนะและทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ทักษะด้านคน (People Skills) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความเหมาะสมกับรูปแบบการประเมินและพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลองด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ ผู้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลองควรเข้าใจกระบวนการการออกแบบซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน (Narintarangkul Na Ayudhaya et al., 2016) 1) ขั้นตอนก่อนการผลิต (Pre-production Stage) ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดประเด็นเนื้อหาและการวางโครงเรื่อง 2) ขั้นตอนการผลิต (Production Stage) ซึ่งประกอบไปด้วยการออกแบบด้านเทคนิค การออกแบบกราฟิก การออกแบบฐานข้อมูลและรายงาน การถ่ายทำเนื้อเรื่อง และ 3) ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสม (Evaluation Stage) ซึ่งประกอบไปด้วยการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ การนำไปทดลองใช้ การเก็บและวิเคราะห์ความเห็นและการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เนื้อเรื่องของสถานการณ์ต้องถูกเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อพัฒนาเป็นเนื้อเรื่อง ประเด็น ตัวละครและบริบทของสถานศึกษาต่อไป

2.6 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study) คือการที่ผู้ศึกษาตั้งประเด็นการเรียนรู้ที่ตนเองสนใจหรือเป็นประเด็นปัญหาที่ตนเองต้องการหาคำตอบ เมื่อได้ประเด็นการเรียนรู้หรือปัญหาแล้วผู้ศึกษาจะทำการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเองเพื่อหาคำตอบในประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการทำวิจัยเพื่อการเรียนรู้ด้วยตัวเองสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูโดยลักษณะสำคัญของ “การวิจัยศึกษาตนเอง” มีดังต่อไปนี้ (ชาติรี ฝ่ายคำตา, 2556 : 100 - 110) 1. การวิจัยศึกษาตนเองเป็นการวิจัยของผู้ปฏิบัติ (Practical Inquiry) ซึ่งหมายถึงผู้วิจัยเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ (Practitioner) โดยผู้วิจัยและผู้ถูกวิจัยคือคนคนเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากการวิจัยทั่วไป 2. การวิจัยศึกษาตนเองมีเป้าหมายเพื่อสืบเสาะหาความรู้เกี่ยวกับตนเอง เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนาตนเองและวิชาชีพของตน 3. การวิจัยศึกษาตนเองเป็นเครื่องมือในการสะท้อนความคิดของผู้ปฏิบัติเครื่องมือที่สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาการคิดไตร่ตรองก็คือการทำวิจัยศึกษาตนเอง เพราะการวิจัยศึกษาตนเองถือว่าการสะท้อนความคิดอย่างเป็นระบบและรอบคอบ 4. การวิจัยศึกษาตนเองจำเป็นต้องมีกัลยาณมิตร (Critical Friends) เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย แม้ว่าการวิจัยศึกษาตนเองจะเน้นและเริ่มต้นจากตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม ความเชื่อและการปฏิบัติของผู้วิจัยนั้นย่อมได้รับอิทธิพลจากสังคม วัฒนธรรมและปัจจัยอื่นๆ รอบข้าง

2.7 การพัฒนาผ่านออนไลน์ หรือ E-Learning การเรียนรู้แบบออนไลน์ หรือ e-learning คือ การศึกษา เรียนรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต (Internet) หรืออินทราเน็ต (Intranet) เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองผู้เรียนจะได้เรียนตามความสามารถและความสนใจของตนโดยเนื้อหาของบทเรียนซึ่งประกอบด้วย ข้อความ รูปภาพ เสียงวิดีโอและมัลติมีเดียอื่นๆ จะถูกส่งไปยังผู้เรียนผ่าน Web Browser โดยผู้เรียนผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกคน สามารถติดต่อ ปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการเรียนในชั้นเรียนปกติโดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อ สื่อสารที่ทันสมัย (e-mail, web-board, chat) จึงเป็นการเรียนสำหรับทุกคนเรียนได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (สุรสิทธิ์ วรรณไกรโรจน์ : ออนไลน์) สอดคล้องกับแนวคิดของ Koper (2001) ที่เห็นว่าการพัฒนาผ่านออนไลน์ด้วย e-learning เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบซึ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่า น่าสนใจกว่า และผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Koper and Van Es, 2003)

2.8 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอบรมแบบอื่นแล้ว การอบรมขณะปฏิบัติงาน หรือ OJT นั้นถือว่ามีประสิทธิภาพสูงที่สุด เพราะนอกเหนือจากเป็นรูปแบบที่จัดขึ้นง่ายแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดอีกด้วย การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการฝึกฝนในงานที่ยากที่จะเลียนแบบ จุดอ่อนเพียงอย่างเดียวของ OJT ก็คือการเรียนรู้อาจทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานในช่วงแรกๆ และอาจทำให้ผู้เรียนอาจไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มความสามารถถ้าปราศจากคำชี้แนะจากผู้ที่มีประสบการณ์ วิธีการที่ดีที่สุดของการฝึกอบรมขณะปฏิบัติหน้าที่ (OJT) ก็คือ 1. การเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนรู้ด้วยการอธิบายถึงวิธีการทำงาน 2. การให้ข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3. ให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในงาน และ 4. มอบหมายให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ทำงานด้วยตัวเองและจัดให้มีผู้ให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ (Rebore, 2015)

2.9 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้วยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากหลากหลายกลุ่มผู้ประเมิน ซึ่งใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบจากผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยกลุ่มผู้ประเมินนี้สามารถเป็นผู้ดูแลผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรืออาจจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เช่น ผู้ปกครอง หรือ ชุมชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารสะท้อนความเป็นจริงและมีความแม่นยำมากที่สุดอันจะนำมาใช้ในการพัฒนาจุดที่ควรปรับปรุงและหาทางสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแก้ไขรูปแบบการพัฒนานี้เป็นเครื่องมือที่ประโยชน์ต่อการสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพราะเป็นรูปแบบที่ทำให้ตระหนักถึงการกระทำของตนเองที่กระทบต่อผู้อื่นว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ รูปแบบการพัฒนา 360-Degree Feedback จะทำให้เห็นมุมมองหลากหลายเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการประเมิน แต่การใช้รูปแบบนี้ที่ดูเหมือนว่าจะง่ายทำให้เป็นที่นิยมแต่

การจะได้ผลการประเมินที่ดี ถูกต้อง แม่นยำ มักมีความซับซ้อน นอกจากนี้การประเมินในลักษณะนี้ ผู้บริหารที่ถูกประเมินมักจะคล้อยตามผลการประเมินที่ดีหรือจุดแข็งของตนโดยบางครั้งละเอียดจุดที่ควรแก้ไขทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามเป้าหมาย โดยงานวิจัยพบว่าไม่มีอะไรจะมายืนยันว่ารูปแบบการพัฒนานี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ถูกประเมินหรือเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร รูปแบบการพัฒนานี้จะทำให้ผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับ การกำกับติดตามด้วยวิธีการ Coaching (Day, 2001 : 581 - 613) รูปแบบนี้ควรใช้ร่วมกับรูปแบบ การพัฒนาอื่นๆ เช่น โปรแกรมการโค้ช เป็นต้น

2.10 กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study) เป็นรูปแบบหนึ่งของการ พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving skills) (Alahmadi, 2016) เพราะกรณีศึกษาเป็นการศึกษากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและมุ่งเน้นให้เกิดการตัดสินใจ ซึ่งปกติกรณี ศึกษา มักจะเป็นเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้วโดยรูปแบบการพัฒนานี้เป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เห็นประสบการณ์การปฏิบัติของผู้อื่น โดยที่จะเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ ประสบการณ์เหล่านั้นต่อจากนั้นก็ต้องการหาวิธีการ แนวคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ ดังกล่าว ที่สำคัญในรูปแบบการพัฒนานี้จำเป็นต้องอาศัยการสะท้อนคิด (Reflection) และอภิปราย (Discuss) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการพัฒนาสูงสุด ทั้งนี้รูปแบบนี้มีข้อจำกัด คือ การหากรณีศึกษาที่มีความเหมาะสมกับบริบท รวมถึงกรณีที่น่าสนใจมานำมาศึกษานั้นอาจจะกว้างเกินไปไม่มีประเด็นเฉพาะหรือ ไม่ตรงประเด็นกับที่ต้องการ นอกจากนี้กรณีศึกษาอาจถูกเขียนขึ้นโดยมีทัศนคติ ความรู้สึก และ แนวคิดของผู้เขียนทำให้กรณีศึกษานั้นๆ อาจจะตรงกับความเป็นจริงได้ (Pant, 2012 : 157 - 172)

2.11 การให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัว (One-to-One Counseling) การให้คำปรึกษา ในลักษณะนี้จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองด้วย (Crabtree, 2005) เน้นข้อมูลระหว่าง ที่ปรึกษาจะไม่ถูกเปิดเผยออกไปรูปแบบการพัฒนานี้เป็นหนึ่งในรูปแบบที่ต้องการให้ผู้บริหารสามารถ มีที่ปรึกษาคอยรับฟัง และให้คำแนะนำทั้งในเชิงวิชาการ การปฏิบัติงาน และด้านจิตใจ ผู้ที่ให้ คำปรึกษาอาจจะทำให้เกิดการพัฒนา และแรงบันดาลใจการปฏิบัติงานต่อไป

2.12 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (Network /Virtual Network/ Cohorts/Professional Learning Community (PLC)) เครือข่ายเป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ที่เน้นการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือ การนำองค์ความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ของตนเอง (Knight, 2002 : 229 - 241) เนื่องจากอดีตการพัฒนาผู้บริหารมักเป็นรูปแบบการอบรม โดยไม่มีระบบการสนับสนุนการเรียนรู้หรือพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Development) เมื่ออบรมเสร็จสิ้นก็จบไป ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไป หน้าที่ภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาก็เปลี่ยนแปลง ตามที่สำคัญยังมีความซับซ้อนขึ้นมากกว่าเดิมด้วย และหน้าที่ภาระงานก็ไม่เหมือนเดิมส่งผลให้เกิด

ความเครียดในระหว่างการทำงานและไม่พึงพอใจต่องานที่ได้รับ ที่สำคัญเครือข่ายส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบเครือข่ายในปัจจุบันที่นิยมใช้กันในหลายประเทศ คือ เครือข่ายเสมือน (Virtual Network) ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าจึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารภายในเครือข่ายโดยวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งในรัฐแมสซาชูเซต เครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลให้อัตราการสำเร็จการศึกษาของรัฐสูงขึ้นเฉลี่ย 83% และในรัฐแอนโทเนีย เครือข่ายของผู้บริหารสามารถเพิ่มอัตราความสามารถทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนได้ถึง 74% เมื่อเทียบกับรัฐที่ไม่มีการจัดทำเครือข่ายเพิ่มขึ้นเพียง 69% เท่านั้น นอกจากนี้ในรัฐนิวยอร์กชี้ให้เห็นว่าคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดของสถานศึกษาในเมืองที่มีเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาจะสูงกว่าเมืองที่ไม่มีเครือข่าย (Neale and Cone, 2013)

2.13 การอบรมตามเป้าหมาย (Targeted Training) รูปแบบการอบรมนี้เป็นรูปแบบการอบรมที่จัดตามความต้องการ (Tailor-made) เพราะปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญและยังสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองทักษะที่ผู้บริหารควรปรับปรุงได้เป็นรายบุคคลก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาได้ตรงเป้าประสงค์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น Green Dot ที่พัฒนารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโมเดล 95/5 โดยมีความหมายว่า 95% ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติที่โรงเรียนของตนเองและอีก 5% ของเวลาจะถูกนำไปกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร โดยส่วนมากประเด็นที่จะถูกเลือกมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพมักจะเป็นความจำเป็นเร่งด่วน (Fund, 2008)

2.14 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์เป็นฐานหรือผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) รูปแบบการพัฒนานี้ มีแนวคิดมาจากการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง หรือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นจากการเรียนกับการพัฒนาสามารถไปพร้อมๆ กันได้ (Smith and Pourchot, 2013) ดังนั้นการพัฒนามนุษย์จึงไม่จำเป็นต้องแยกระหว่างการเรียนรู้ กับการพัฒนาออกจากกัน กล่าวคือ เรียนแล้วจึงนำไปพัฒนา ดังตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของประเทศซาอุดีอาระเบีย ที่เน้นประสบการณ์เป็นฐานเพื่อเตรียมพร้อมสู่การทำหน้าที่ใหม่ เพราะการเรียนรู้จากประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นมากยิ่งขึ้น (Alahmadi, 2016)

2.15 การฝึกงาน (Internship) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการฝึกงานผู้บริหาร โดยจะต้องมีสถานที่ฝึกงานได้รับมอบหมายงานที่จะต้องรับผิดชอบเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ผู้บริหาร โดยรูปแบบการพัฒนานี้แตกต่างจากการติดตามการทำงาน ผู้บริหารตัวอย่าง (Work-Shadowing) เพราะรูปแบบการพัฒนานั้น คือ การติดตามการทำงานเป็นเสมือนผู้สังเกตการณ์ทำงานของผู้บริหารตลอด

2.16 การเรียนรู้ผ่านการทำงานกลุ่ม (Group Work/Peer Team) หนึ่งในรูปแบบการพัฒนาโดยเป็นกลุ่มของคนที่มาารวมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

ในการทำงานหรือดำเนินการใดๆ ในการทำงานเป็นกลุ่มไม่จำเป็นต้องส่งเสริมหรือเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (ปารมี ทองสุกใส, 2549 : ออนไลน์) การให้ผู้บริหารได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การทำงานรูปแบบกลุ่มทำให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะยอมรับในความแตกต่าง เปิดรับความคิดใหม่ๆ ที่สำคัญรูปแบบการพัฒนานี้เหมาะกับการพัฒนาทักษะผู้นำปฏิบัติการ เพราะการเป็นผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำงานกลุ่มไม่ได้ นอกจากนี้องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เพียงแต่ผู้นำเพียงคนเดียว แต่เป็นการทำงานของกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นรูปแบบการพัฒนานี้จะทำให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skill) (Burke et al., 2006)

2.17 การเรียนรู้ผ่านการประชุมสัมมนา (Conference Based Learning) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้วยฐานการประชุม หรือ สัมมนา รูปแบบนี้จะเป็นการพัฒนาการทำงานของผู้บริหารจากการรับฟังความคิดเห็นจากการประชุมและช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำจากการนำประชุม นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนานี้จะแล้วแต่การแต่งตั้งกลุ่มผู้เข้าประชุม

2.18 การพัฒนาผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เพิ่มความรู้ความสามารถ ได้เรียนรู้งานในส่วนงานต่างๆ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมถึงทำให้เกิดการถ่ายทอดแบ่งปันองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กรได้ด้วย (โชติวัล พุกิจกาญจน, 2556 : 104 - 112) รูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้ผู้บริหารได้พบกับประสบการณ์ที่หลากหลายอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานยังเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานเพราะเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยลดภาวะความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่มีรูปแบบลักษณะงานเดิมตลอด ดังนั้น รูปแบบการพัฒนานี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และแรงกระตุ้นในการทำงานต่อไป ยิ่งไปกว่านั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ต่อองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ หรือ ระดับปฏิบัติการด้วยกันเองแต่คนละหน่วยงานเป็นต้น (Ortega, 2001 : 1361 - 1370)

2.19 การเรียนรู้ผ่านการงานวิจัย (Individual and Collaborative Research) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้วยการใช้วิจัยทั้งวิจัยส่วนบุคคลหรือเป็นทีมวิจัย โดยวิจัยจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจในประเด็นการค้นคว้าในเรื่องเดียวกัน

2.20 การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่อาศัยการสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการศึกษาดูงานมักนิยมใช้ระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไปเพื่อไปศึกษางานที่มีขอบเขตงานรับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย การศึกษาดูงานหรือการไปเยี่ยมโรงเรียนต่างๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best

Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้แนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น ประเทศสิงคโปร์ โดยมีแนวคิดว่ายากให้ผู้บริหารพบเจอประสบการณ์ที่หลากหลายและมุมมองของการแข่งขัน เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียนให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนานี้เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งไม่ใช่รูปแบบการพัฒนาหลักของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศสิงคโปร์

บทวิเคราะห์วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

จากการศึกษาข้อมูลวิธีการพัฒนาและโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศพบว่า เนื้อหาสาระหรือประเด็นในการพัฒนาผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยถ้าประเทศใดให้อำนาจผู้บริหารในการตัดสินใจมากเนื้อหาในการพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แต่ถ้าประเทศใดให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารน้อยเนื้อหาในการพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่กฎระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายและบทบาทหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่า 84% ของผู้บริหารต้องการให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในครั้งแรกโดยรูปแบบของการมีพี่เลี้ยงจากงานวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ควรอยู่ในระยะเวลาช่วงแรกของการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นพี่เลี้ยงจะต้องได้รับการอบรมและปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ โปรแกรมพี่เลี้ยงมีความสำคัญทั้งต่อผู้ที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนใหม่และตัวผู้ที่รับหน้าที่พี่เลี้ยงเองที่จะเรียนรู้ในรูปแบบของความเป็นมืออาชีพและการมีปฏิสัมพันธ์และทักษะทางสังคม จากการศึกษางานวิจัยในอดีตยังพบอีกว่าโปรแกรมพี่เลี้ยงเหมาะสมกับการพัฒนาในช่วงก่อนเข้ารับตำแหน่ง (Pre-Service) ช่วงปฐมนิเทศ (Induction) และในช่วงแรกของการเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (Daresh, 2004 : 495 - 517) สำหรับการพัฒนาเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในช่วงแรกหรือการปฐมนิเทศ (Induction) มักจะเป็นการพัฒนาด้วยรูปแบบ Course-Based Training ผสมผสานกับระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ส่วนการพัฒนาผู้บริหารหลังเข้าสู่ตำแหน่ง (In-Service) มักจะไม่ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่จะใช้ Systematic In-Service Training เป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ บางประเทศไม่บังคับผู้บริหารให้เข้าร่วมการพัฒนาวิชาชีพแต่ใช้วิธีให้แรงจูงใจและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนามากกว่า

นอกจากนี้ยังพบอีกว่าการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารมี 3 แนวทางหลักที่สำคัญดังนี้ (Bizzell, 2011)

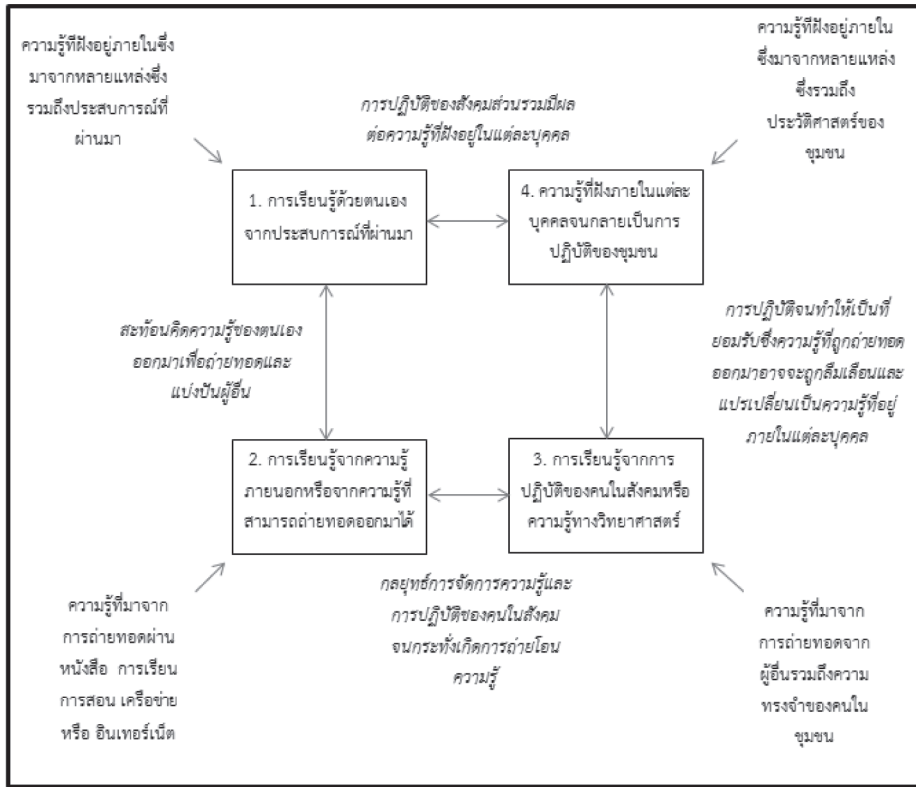
- ผู้บริหารควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (On-going Development)
- การพัฒนาผู้บริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลมาก คือ การพัฒนาไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน

(Job-embedded Program)

- การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารควรสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนหรือเป้าหมายการศึกษาของชาติ (Connected to school improvement goals)

โดยทั้งสามแนวทางข้างต้นได้ถูกนำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบผสมผสานหรือการใช้โปรแกรมการพัฒนาที่มีหลากหลายรูปแบบ มีการนำโปรแกรมที่เลี้ยงและโค้ชมาใช้ประกอบการพัฒนาอย่างมีระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โปรแกรมการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและระหว่างดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนมีความแตกต่างกันไม่มากนัก โดยโปรแกรมที่มีประสิทธิผลดีจะเป็นโปรแกรมที่มาจากฐานการวิจัย (Research-based) หลักสูตรมีความสัมพันธ์กัน และจัดประสบการณ์ให้เผชิญในบริบทที่แท้จริง นอกจากนี้ยังมีการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มผู้บริหารและพี่เลี้ยง มีกิจกรรมที่ชัดเจนที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างโปรแกรมการพัฒนาและโรงเรียน (Davis et al., 2005) โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารวิชาชีพเป็นหนึ่งในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งในงานวิจัยพบว่ามิติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีหลากหลายไม่ควรพัฒนาด้วยรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่ควรผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อันทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองมาจากการปฏิบัติ (Practical Intelligence) และเป็นความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง ผังลึกในตัวบุคคล ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา (Tacit Knowledge) (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2552) สำหรับสติปัญญาด้านวิชาการและสติปัญญาด้านการปฏิบัติมีความแตกต่างกันแต่ทั้งสองด้านนี้ก็เป็นความสามารถที่จำเป็นต่อการพัฒนามนุษย์ แต่สำหรับการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จมักเกิดจากการเรียนรู้ในบริบทการทำงาน หรือ มาจากประสบการณ์ในทุกๆ วัน (Smith and Pourchot, 2013) สอดคล้องกับ Knight (2002) ที่นำเสนอรูปแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuing Development) ของวิชาชีพครูเป็นรูปแบบเชิงระบบ Systemic Approach (Knight, 2002 : 229 - 241) ดังภาพประกอบรูปภาพ 3 ทำให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาไม่ใช่มีเพียงรูปแบบเดียว แต่ควรพัฒนาอย่างเป็นระบบที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง โดยเริ่มจาก 1) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Tacit Knowledge) 2) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต การเข้าฟังอบรม (Explicit Knowledge) 3) การเรียนรู้จากแหล่งชุมชน 4) เมื่อลงมือปฏิบัติความรู้ที่เกิดขึ้นจะเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลต่อไปและกลับมาสู่กระบวนการแรก

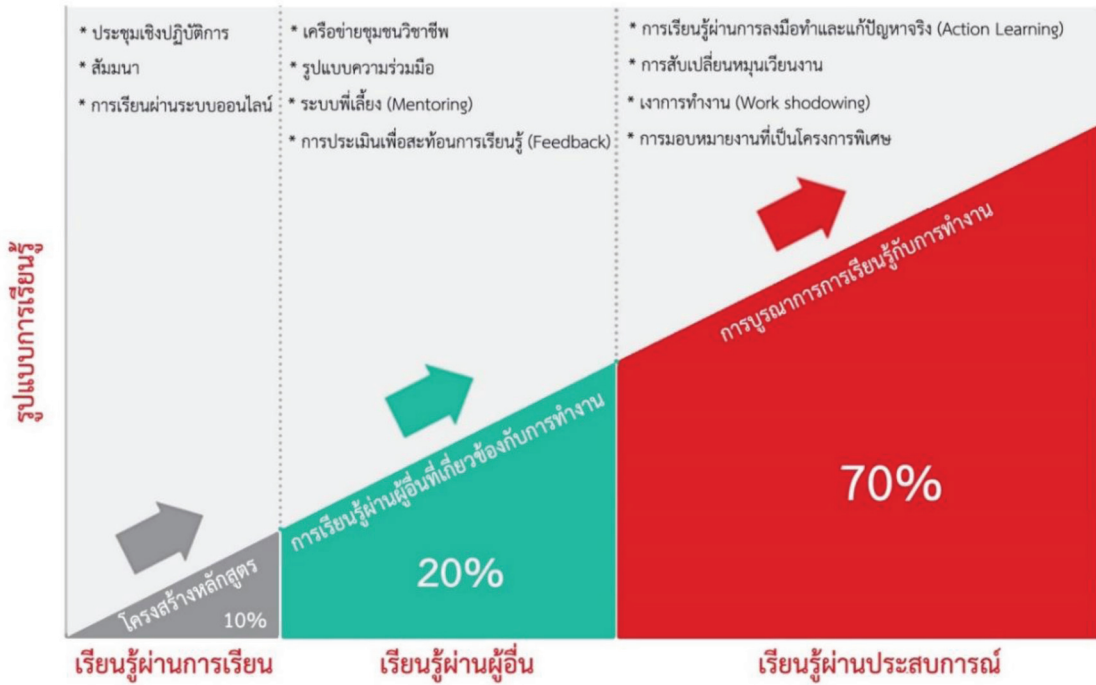
ภาพที่ 3 การเรียนรู้ของบุคคลและสังคม



ข้อมูลจาก Knight, P (2002)

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารนอกจากการเพิ่มพูนความรู้ขึ้น ควรจะต้องเน้นการอบรมที่ต้องเผชิญในชีวิตของการเป็นผู้บริหาร (Real Life) เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านองค์ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานโดยใช้ฐานประสบการณ์ (Experience-based) (Alahmadi, 2016) ทั้งนี้ McIntyre กล่าวว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย 3 ระดับ คือ รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ ซึ่งในสองระดับแรก คือ การรับรู้และเข้าใจ สามารถประสบผลสำเร็จได้ด้วยการเรียนผ่านการอ่าน การอบรม การอภิปราย การทำวิจัย แต่ระดับนำไปปฏิบัตินั้นจะต้องเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ ดังนั้นโปรแกรมการพัฒนาควรผสมผสานอย่างสมดุลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งสามระดับ โดยพัฒนาด้วยรูปแบบผสมผสานอย่างสมดุลนั้นสอดคล้องกับโมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 (Kajewski and Madsen, 2014) ประกอบด้วย การบูรณาการเรียนรู้กับการทำงาน 70% การเรียนรู้ผ่านผู้อื่นแต่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 20% และส่วนที่เหลือ 10% คือการเรียนรู้ผ่านโครงสร้างหลักสูตรหรือข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ดังรูปภาพ 4

ภาพที่ 4 โมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10



ข้อมูลจาก Kajewski, K., & Madsen, V. (2014)

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารวิชาชีพในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติมากกว่าการเรียนรู้เชิงทฤษฎี (Bizzell, 2011) และเน้นการทำโครงการเป็นฐาน (Project-based) ดังตัวอย่างเช่น Principal Excellence Program (PEP) ของรัฐ Kentucky สหรัฐอเมริกาที่เป็นโปรแกรมพัฒนาทั้งผู้มีความต้องการเป็นผู้บริหารของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน โดยโปรแกรมนี้มีความมุ่งหวังสูงสุด คือ ต้องการเพิ่มสมรรถนะผู้บริหารเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน รูปแบบการพัฒนาที่ใช้ในโปรแกรมนี้เน้นการทำโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Project) ร่วมกับผู้บริหารพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นแกนหลัก โดยมีรูปแบบการพัฒนาอื่นๆ ในการสนับสนุนการทำ เช่น กลุ่มผู้บริหาร (Cohort) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยโปรแกรมหดดังกล่าวสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมบริหารงานได้อีกทั้งยังทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีโอกาสในการปฏิบัติงานจริงร่วมกับผู้บริหารพี่เลี้ยงแก้ปัญหาจัดการด้านบริหารการศึกษา และพัฒนาความสัมพันธ์ ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้โครงการเป็นฐาน (Project - based) เป็นแนวคิดที่ต้องการนำทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติ (Browne-Ferrigno and Maynard, 2005) เช่นเดียวกับ First Time Principal (FTP) โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของประเทศนิวซีแลนด์ที่มีการปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาและจะเริ่มใช้

ในปี 2017 ซึ่งเปลี่ยนรูปแบบเป็น Place-based Development หรือการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโดยไม่จำเป็นต้องออกจากสถานที่ทำงาน แต่จะเป็นการทำวิจัย เรียนรู้ และมีระบบสนับสนุน เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) และโค้ช (Coach) นอกจากนี้ในรัฐลอสแอนเจลิส สหรัฐอเมริกามีโปรแกรม Administrator in Residence (AIR) ที่พัฒนาผู้บริหารผ่านการทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Problem Oriented) ของตนเอง รวมถึง The Leadership in Education Program (LEP) ในประเทศสิงคโปร์ก็เช่นกัน ที่มีการพัฒนาผู้บริหารผ่านการทำโครงการพัฒนาในแบบมุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) ของโรงเรียนผู้บริหารพี่เลี้ยง เพื่อฝึกประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง รูปแบบการพัฒนานี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ฝึกประสบการณ์จริง รูปแบบดังกล่าวยังเหมาะสมกับการพัฒนาเพื่อเป็นหนึ่งในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งสามารถทดสอบทักษะ องค์ความรู้ การประยุกต์ใช้ และความสามารถในเชิงปฏิบัติได้อีกด้วย (Davis et al., 2005) นอกจากนี้มีงานวิจัยพบว่าการพัฒนาผู้บริหารด้วยฐานสถานที่ทำงาน (Place-based Development) มีความสำคัญอย่างมาก เพราะแต่ละโรงเรียนมีบริบทที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความเชื่อ เทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งการเมืองท้องถิ่น (Bizzell, 2011) ดังนั้นการพัฒนาดังกล่าวโดยเรียนรู้จากสถานที่การทำงานจริงจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในการทำงาน

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ

ประเทศออสเตรเลีย (Matthews et al., 2007)

ระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลียเป็นการให้อำนาจในแต่ละรัฐในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร ทำให้รูปแบบโปรแกรมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐ รูปแบบและเนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจึงมีความหลากหลายอย่างมาก

Pre-Service

มีความหลากหลายของรูปแบบมาก ตัวอย่างรูปแบบการพัฒนาดังรูปภาพ 5

- Workshop
- Mentoring
- Shadowing

Induction

แทบทุกรัฐของประเทศออสเตรเลียจะบังคับในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในช่วงเริ่มต้นของการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยใช้ระยะเวลา 1-2 วัน

In-Service

ประเทศออสเตรเลียมีความหลากหลายมากแต่รูปแบบร่วมกันที่แต่ละรัฐพัฒนาผู้บริหารของออสเตรเลีย ประกอบด้วย

- Course-Based Training
- Group Work
- Self-Study
- Virtual Networks

สำหรับเนื้อหาที่หลากหลายอย่างมากแต่โดยภาพรวมแล้วจะเน้นเรื่องการบริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำทางวิชาการหรือทางการศึกษา

ภาพที่ 5 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารของประเทศออสเตรเลีย

Box 7.5 Professional learning programmes for current and aspirant leaders					
Name of programme	Open to:	Description	Aspirant leaders	Assistant principals	Principals
Master in School Leadership	All after 5 years teaching	Taught modules, in-school elements and mentoring or shadowing; 2 years	√	√	√
Building capacity for improvement	Teams of teachers	Briefing, residential and day workshops, coaching support and feedback; 1 year	√	√	√
Building the capacity of school leadership teams	School leadership teams	Three-day residential, action research in school, 3 coaching sessions, follow-up workshop; 1 year	√	√	√
Leading across effective small schools	Small school teams	Three 1-day forums, action learning project, web based support, mentor with small school experience; 1 year	√	√	√
Leading in effective schools (strategic planning)	High potential leaders	Briefing, preparatory activities and 360° feedback, two workshops, 4 coaching sessions and ongoing email contact; 1 year	√	√	
Preparing for leadership	Experienced teachers	Two-day conference, four day workshops, background reading pre- & post-programme 360°, school based project, shadowing; 1 year	√		
Leading for student learning	Expert teachers	Five days workshops, reading & data collection, 360°, peer learning groups; 1 year	√		
Leading professional learning	PD coordinators	One year part time programme	√	√	
Scholarships at postgraduate study	Postgrad teachers	Range of postgraduate courses	√	√	
Eleanor Davies school leadership programme	Female leading teachers / APs	Five months including mentoring, reading, seminars, school based project	√	√	
Leaders in the making	Assistant principals	One year with workshops and strategic planning project	√	√	
Stepping up to the principalship	Assistant principals	One year, including data-collection, workshop, shadowing, reviews		√	
Educational leadership: shaping pedagogy	APs and principals	One year, including preparation, intensive workshop, review, feedback, action planning		√	√
Human leadership: developing people	APs and principals	One year, development and implementation of a professional learning plan		√	√
Technical leadership: thinking and planning strategically	APs and principals	One year, including strategic planning project		√	√
Mentoring for first time principals	First time principals	One year			√
Coaching to enhance the capabilities of experienced principals	Experienced principals	One year with assigned coach			√
Development programme for high performing principals	Principals	Over a two-year period including contribution to system development and individual professional development			√
Building the capacity of the principals of small schools	Principals of small schools	One year			√
Teachers professional leave	All teachers	30 days	√		

Source: OGSE (2006), *Learning to Lead Effective Schools: professional learning for current and aspirant leaders*, Office of Government School Education, Department of Education and Early Childhood Development, State of Victoria.

ประเทศออสเตรเลีย (Schleicher, 2012)

ประเทศออสเตรเลียได้จัดตั้ง Leadership Academy (LEA) เพื่อเป็นสถาบันในการพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียน

Pre-Service

การพัฒนาในช่วงก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งขึ้นอยู่กับแต่ละเขตพื้นที่

Induction

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งด้วยในช่วงเริ่มต้นนั้น ประเทศออสเตรเลียเป็นภาคบังคับของผู้บริหารที่จะต้องเข้าร่วมการพัฒนา โดยพุ่มพักให้ผู้บริหารมีความสามารถอย่างเต็มที่ในการบริหารงาน ดังนั้นระยะเวลาในการพัฒนาในช่วงก่อนเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งคือ 2 ปี โดยใช้รูปแบบการพัฒนา Self-Study, Project Work (Work-in Learning) และ Coaching (Collegial Team Coaching : CTC) นอกจากนี้ทาง LEA ได้จัดโปรแกรม Project Leadership and Network Relationship เป็นหลักสูตรสำคัญที่จะให้ผู้บริหารได้ประสบการณ์การเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ซึ่งผลลัพธ์ของการฝึกอบรมนั้นผู้บริหารที่เข้าร่วมในโปรแกรมหดดังกล่าวจะต้องพัฒนาโครงการเพื่อนำไปปฏิบัติจริงภายในโรงเรียนของตนเองอันนำไปสู่การพัฒนาตนเองและโรงเรียน

In-Service

- Course-Based Training
- Experience-Based Training
- Group Work
- Self-Study
- One-to-One Counseling
- Virtual Networks

เนื้อหาในการฝึกอบรมและมุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหาร

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
- ทักษะความเป็นผู้นำ
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- การประเมินและยอมรับผิดชอบ
- การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

ประเทศเดนมาร์ก (Schleicher, 2012)

Pre-Service

ในประเทศเดนมาร์กจะมีโปรแกรมการอบรมสำหรับครูผู้มีความปรารถนาที่อยากจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำทางโดยวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการอบรมนี้เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบของการจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน โดยวิธีการพัฒนาภายในโปรแกรมนี้ประกอบด้วย

- การเรียนทฤษฎี
- กรณีศึกษา (Case Study)
- การสะท้อนคิดส่วนบุคคล (Personal Reflection)
- การอภิปรายกับพี่เลี้ยง (Mentor) เกี่ยวกับโอกาสทางอาชีพ
- การพัฒนาข้อดีและข้อด้อยของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
- การสร้างเครือข่าย

สำหรับผู้ที่เข้าโปรแกรมแล้วต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมก็สามารถเข้าร่วมโปรแกรมประกาศนียบัตร (Two-year Diploma in Leadership) ที่จัดโดยท้องถิ่นซึ่งแต่ละท้องถิ่นและสถาบันที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารด้วย

Induction

ประเทศเดนมาร์กมีระบบการศึกษาที่ให้อำนาจการตัดสินใจด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษากับเขตปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นบางเขตพื้นที่อาจจะมีการบังคับการพัฒนาในช่วงเริ่มต้นของการเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ในขณะเดียวกันบางเขตก็ให้เป็นไปตามความสมัครใจ แต่ระยะเวลาในการพัฒนานั้นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาใช้ระยะเวลาประมาณ 3 - 5 สัปดาห์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตั้งแต่ระยะเวลา 1 สัปดาห์ซึ่งเป็นคอร์สระยะสั้น จนถึง 1 ปีเป็นหลักสูตรปริญญาโท (Master Programs)

In-Service

รูปแบบในการพัฒนาจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของโปรแกรม ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปรวมถึงเนื้อหาในการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน

ประเทศอังกฤษ (Beatriz Pont, 2008)

The National College for School Leadership : NCSL ก่อตั้งเมื่อปี 2000 โดยมีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพและผลิตผู้บริหารโรงเรียนที่มีศักยภาพ สำหรับโปรแกรมของการพัฒนาผู้บริหารแบ่งเป็น 5 ระยะ ซึ่งจะสอดคล้องกับหน้าที่การทำงาน และหลักการพัฒนาตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service) เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้น (Induction) และเมื่อการพัฒนาเมื่ออยู่ในตำแหน่งแล้ว (In-Service) ดังนี้

1. Emergent Leadership ผู้บริหารแรกเริ่ม หรือ ครูผู้ซึ่งมาเริ่มต้นกับหน้าที่การบริหารจัดการและผู้นำโดยจะมีหน้าที่เป็นหัวหน้าครู
2. Established Leadership เป็นระยะการสร้างผู้บริหาร กล่าวคือ ระยะเวลาจะเป็นการพัฒนาตำแหน่งรอง หรือ ผู้ช่วยที่ประสบการณ์ด้านการบริหารแต่ไม่มีความกระตือรือร้นในการมุ่งเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
3. Entry to Headship การเริ่มต้นเข้าสู่ผู้บริหารโรงเรียนในระยะนี้จะเป็นการเตรียมพัฒนาผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมไปถึงกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
4. Advanced Leadership สำหรับในระยะนี้นั้นเป็นระยะที่ผู้บริหารเริ่มทำงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ แต่ต้องการประสบการณ์และมุมมองที่กว้างขึ้น รวมถึงการกระตุ้นและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารให้มีความเท่าทันกับปัจจุบัน
5. Consultant Leadership เมื่อผู้บริหารมีประสบการณ์และพร้อมที่จะแบ่งปันประสบการณ์การทำงานให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ โดยระยะนี้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์จะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ฝึกอบรม พี่เลี้ยง (Mentor) หรือ นิเทศ (Inspector) เป็นต้น

In-Service

รูปแบบการพัฒนา

- Self-Study
- In-Work Learning
- Online Learning
- Virtual Networks

เนื้อหาในการพัฒนา

- มาตรฐานวิชาชีพแห่งชาติ
- นโยบายและวิจัยทางการศึกษา
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- ทรัพยากรมนุษย์
- การเงิน

ประเทศฟินแลนด์ (Schleicher, 2012)

Pre-Service

รูปแบบการพัฒนามุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบในหน้าที่ภายในโรงเรียน เช่น การพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การสนับสนุนให้ครูริเริ่มและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สำหรับเนื้อหาในการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- การสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหาร
- นวัตกรรมของวิธีการเรียนการสอน
- การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

In-Service

เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้วจึงเป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่เดียวกันประเทศฟินแลนด์ไม่ได้บังคับให้จำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบเดียวกัน จึงเป็นเพียงระเบียบโดยกว้างให้ผู้บริหารว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3 วันในแต่ละปี โดยรูปแบบและเนื้อหาของการพัฒนาผู้บริหารขึ้นอยู่กับแต่ละโปรแกรม

ประเทศฝรั่งเศส (Beatriz Pont, 2008)

Pre-service

ในประเทศฝรั่งเศสจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระดับประกาศนียบัตร นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมเพื่อเตรียมพร้อมก่อนการสอบระดับชาติเพื่อคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนด้วย

Induction

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารเป็นระยะเวลา 15 วัน ในรูปแบบ Course-Based Training และระบบพี่เลี้ยงโดยผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่จะมี Training Tutor ที่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมี Training Team ที่เป็นคนที่มิบทบาทกับโรงเรียนในท้องถิ่น โดยบทบาทของ Tutor จะทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำความก้าวหน้าในวิชาชีพ

In-service

จะถูกบังคับให้มีการจัดทุกปีเพื่อพัฒนาผู้บริหารที่เข้าสู่ตำแหน่งเรียบร้อยแล้วโดยรูปแบบและเนื้อหาที่ใช้ในการอบรมมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับโปรแกรมการพัฒนา

ประเทศฮังการี (Schleicher, 2012)

Pre-Service

รูปแบบในการพัฒนา

- Course-Based Training
- Experience-Based Training
- Self-Study
- Group Work
- Virtual Networks

เนื้อหาสำคัญในการพัฒนา

- กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา
- ภาวะผู้นำ
- การบริหารทรัพยากร
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- การประเมินและความรับผิดชอบ

Induction

รูปแบบการพัฒนาเมื่อผู้บริหารเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งจะเป็นโปรแกรมระยะสั้นที่ใช้ระยะเวลา 1 - 2 วัน โปรแกรมการพัฒนานี้ขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่ว่าจะบังคับผู้บริหารให้เข้าร่วมโปรแกรมหรือไม่

In-Service

ข้อกำหนดของประเทศฮังการี สำหรับการพัฒนาผู้บริหารที่เข้ารับตำแหน่งแล้ว คือ ขั้นต่ำในการเข้าโปรแกรมพัฒนา คือ 120 ชั่วโมงต่อ 7 ปี

รูปแบบในการพัฒนา

- Course-Based Training
- Experience-Based Training
- Self-Study
- เนื้อหาสำคัญในการพัฒนา
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- การประเมิน

ประเทศไอร์แลนด์ (Schleicher, 2012)

Pre-Service

รูปแบบการพัฒนาเป็น Course-Based Training สำหรับเนื้อหาการพัฒนาขึ้นอยู่กับสถาบันที่จะจัดการฝึกอบรม

Induction

โปรแกรมการพัฒนาในระยะแรกเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งอันเป็นข้อกำหนดที่ผู้บริหารสามารถเลือกได้ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนมีโปรแกรมการพัฒนาเป็นระยะเวลา 2 ปี หรือประมาณ 75 - 100 ชั่วโมง และสำหรับผู้นำในโรงเรียน (School Leaders) โปรแกรมจะมีระยะเวลา 1 - 2 ปี โดยรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย

- Class/Seminar
- Online Learning
- Mentoring

เนื้อหาในการพัฒนาในระยะเริ่มต้นเข้าสู่ตำแหน่ง ประกอบด้วย

- Managing Self
- Leading Learning
- Leading Organization
- Leading People

In-Service

รูปแบบการพัฒนา

- Course-Based Training
- Action Learning
- Networks

เนื้อหาในการพัฒนา

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
- ทักษะความเป็นผู้นำ
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- หลักสูตรและการประเมินผล
- การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน
- การวางแผนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน

ประเทศนิวซีแลนด์ (Schleicher, 2012)

Pre-Service

ในประเทศนิวซีแลนด์จะให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยโปรแกรมการพัฒนาจะใช้ระยะเวลา 12 เดือน ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

- Course-Based Training
- Experience-Based Training
- Self-Study
- Group Work
- One-to-One Counseling
- Virtual Networks
- Mentoring
- Coaching

เนื้อหาในการพัฒนา

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา
- ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
- ทักษะความเป็นผู้นำ
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- หลักสูตรและการประเมินผล
- การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน
- การวางแผนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน

Induction (Ministry of Education, 2017 : online)

สำหรับโปรแกรมการพัฒนาเมื่อผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งครั้งแรก จะต้องเข้าโปรแกรม First Time Principals : (FTP) เป็นระยะเวลา 18 เดือน โดยโปรแกรมหันตักจะถูกรอกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการของของผู้บริหารแต่ละคนเพื่อพัฒนาความเป็นวิชาชีพและทักษะส่วนบุคคล และสมรรถนะ เพื่อที่จะสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและชุมชนในการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ โดยโปรแกรมนี้อาจประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- อบรมแบบค้างคืนเป็นระยะเวลา 9 วัน โดยใช้ช่วงวันหยุดของโรงเรียน
- ระบบพี่เลี้ยงระหว่างการทำงานเป็นผู้บริหารที่โรงเรียน
- เว็บไซต์ที่เฉพาะสำหรับการอบรมและพัฒนา

In-service

รูปแบบการพัฒนา

- Course-Based Training
- Experience-Based Training
- Virtual Networks

เนื้อหาในการพัฒนา

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
- ทักษะความเป็นผู้นำ
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- การประเมินและความรับผิดชอบ
- การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

ประเทศไอร์แลนด์เหนือ (Northern Ireland) (Nusche et al., 2008)

Pre-service

การพัฒนาเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารประเทศไอร์แลนด์เหนือ แยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงจะใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 16 เดือน ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนานาน 28 เดือน สำหรับรูปแบบการพัฒนา

- Training
- Virtual Networks

เนื้อหาในการพัฒนา

- ทักษะความรู้
- คุณภาพและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพของประเทศ

Induction

ข้อกำหนดที่ผู้บริหารสามารถเลือกได้ โดยโปรแกรมการอบรมพัฒนาใช้ระยะเวลา 1 ปี โดยพัฒนาต่อโดยใช้ระบบ Online Support

In-service

- รูปแบบการพัฒนา
- Course-Based Training
- Conference-Based Training
- Group Work
- Self-Study
- Virtual Networks

เนื้อหาในการพัฒนา

- ภาวะผู้นำและทักษะการบริหารที่สอดคล้องกับมาตรฐานผู้บริหารโรงเรียนและความต้องการของโรงเรียนที่มีบริบทที่แตกต่างกันออกไป

ประเทศสก๊อตแลนด์ (Beatriz Pont, 2008 ; Nusche et al., 2008)

Pre-service

ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการอบรมในโปรแกรม Training Qualification and Induction เพื่อได้รับประกาศนียบัตร Scottish Qualification for Headship ทั้งนี้โปรแกรมดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ที่เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งมีโอกาสเรียนรู้ และอยู่ใน Leadership Team

Induction

โปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารที่เริ่มต้นเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยใช้ระยะเวลา 1 วัน

In-service

ข้อกำหนดของประเทศสก๊อตแลนด์ คือ ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งแล้วจะต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างน้อย 35 ชั่วโมงต่อปี เนื้อหาจะมีความหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน

- Health and Safety
- Shared Leadership
- Management of School Order
- Coaching of Leaders
- Mentoring
- Learning Leader and Teaching

ประเทศนอร์เวย์ (Schleicher, 2012)

Pre-service

การเตรียมตัวเข้าสู่ผู้บริหารเป็นความสมัครใจของผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่ง ทั้งนี้ส่วนกลางจะจัดโปรแกรมการอบรมที่มีระยะเวลา 2 ปี โดยมีเนื้อหาครอบคลุม ดังนี้

- Student Learning Outcome
- Student Learning Environment
- Management and Administration
- Collaboration and Organization
- Guidance for Teachers
- Development and Change
- Leadership Identity

In-service

การอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนกลางจะมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาในระดับชาติที่มีระยะเวลา 18 เดือนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ประเทศสวีเดน (Schleicher, 2012)

Pre-Service

โปรแกรมการฝึกอบรมระยะเวลา 2 ปี โดยจัดในรูปแบบสัมมนา โดยมีข้อกำหนดว่าผู้บริหารจะต้องเข้าร่วมการสัมมนาให้ครบ 30 วันภายในระยะเวลาช่วง 2 ปี ดังนั้น เนื้อหาในการอบรมประกอบด้วย

- ความรู้และความเข้าใจในระบบการศึกษาของประเทศ
- เป้าหมายปัจจุบันของศึกษาของประเทศ
- บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

Induction

ระยะเวลาในการพัฒนาผู้เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งเป็นเวลา 3 ปี

In-Service

- Course-Based Training
- Experience-Based Training
- Group Work

- Self-Study
- One-to-One Counseling
- Coaching
- Virtual Networks

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา

- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
- ทักษะความเป็นผู้นำ
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การพัฒนาองค์กร
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- การประเมินและควมรับผิดชอบ
- การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

ประเทศญี่ปุ่น (มนตรี แยมกลีกร, 2548 : 41 - 48)

การฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งของประเทศญี่ปุ่น เป็นการอบรมของครูผู้ซึ่งจะถูกคัดเลือกขึ้นมาในตำแหน่งระดับบริหาร ดังนั้นโปรแกรมการพัฒนาของประเทศญี่ปุ่นจึงเป็นการพัฒนาที่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน เช่น เมื่อครูมีประสบการณ์ครบ 20 ปีขึ้นก็จะได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นรองผู้อำนวยการของโรงเรียน ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 โปรแกรมการฝึกอบรมของครูในประเทศญี่ปุ่นตามประสบการณ์ทำงาน

ประเภทการฝึกอบรม		ปีที่ 1	ปีที่ 5	ปีที่ 10	ปีที่ 15	ปีที่ 20	ปีที่ 25	ปีที่ 30	ปีที่ 35	
การฝึกอบรมระดับชาติ	การฝึกอบรมความเป็นผู้นำ	ศูนย์การฝึกอบรมสำหรับครู								
		การฝึกครูระดับกลาง				การฝึกระดับหัวหน้า/ผู้ช่วยหัวหน้า				
		รายวิชาสำหรับวิชาชีพและแนวทางการสอนเทคโนโลยีอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ฯลฯ								
		รูปแบบการจัดส่งครูไปต่างประเทศ								
		การส่งครูระดับวิทยาลัยไปต่างประเทศ				การจัดส่งไปต่างประเทศระยะสั้น				
	การแลกเปลี่ยน ญี่ปุ่น-อเมริกา									
		การส่งครูระดับวิทยาลัยไปอเมริกา								
การฝึกอบรมตามประเด็นเร่งด่วน		การฝึกอบรมผู้สอนเพื่อแนะนำข้อมูลทางการศึกษา, เอกส์หรือยาเสพติด, ทางการศึกษา								
		การฝึกอบรม			โปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับครูที่มีประสบการณ์ 10 ปี					
		การเริ่มต้นเป็นครู								
การฝึกอบรมซึ่งจัดโดยคณะกรรมการการศึกษาระดับจังหวัด	การฝึกอบรมสำหรับครูที่มีประสบการณ์									
	โปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับครูที่มีประสบการณ์ 5 ปี			โปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับครูที่มีประสบการณ์ 20 ปี						
	ฝึกอบรมผู้ดูแลนักเรียน									
คณะกรรมการการศึกษาของหมู่บ้านและเมือง/โรงเรียน/ครู	การฝึกอบรมระยะยาวที่บริษัทเอกชน ฯลฯ				การฝึกอบรมสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา (ใหม่)					
	การฝึกอบรมพิเศษเกี่ยวกับการแนะนำแนวทางวิชาการ, แนะนำนักเรียน (ตามสังกัดของสถานศึกษา)									
	การจัดเตรียมการฝึกอบรมโดยคณะกรรมการศึกษาของเมืองหลวง, เมือง และหมู่บ้าน/									
	การจัดเตรียมการฝึกอบรมโดยโรงเรียน/การจัดเตรียมการฝึกอบรมโดยสถาบันวิจัยการศึกษาหรือกลุ่ม/ การจัดเตรียมการฝึกอบรมโดยครูผู้สอนเอง									
การฝึกอบรมที่จัดโดยรัฐ (ศูนย์ฝึกอบรมการศึกษา)		การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะด้านหรือทักษะเสริมการฝึกอบรมของรัฐ				การฝึกอบรมที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบทบาทหน้าที่		อื่น ๆ		

(นโยบายการศึกษา, วัฒนธรรม, กีฬา, วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปี 2545 ของรัฐบาลญี่ปุ่น)

ประเทศเกาหลีใต้ (Korean Educational Development Institute, 2006)

Pre-service

สถาบันในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้นจะพัฒนาในทุกตำแหน่งทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนดังนั้นในการพัฒนาก่อนการจะขึ้นตำแหน่งจะต้องผ่านการอบรมเพื่อให้ได้ประกาศนียบัตรตามระเบียบที่กำหนด ซึ่งกระทรวงศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการให้แนวทางโปรแกรมการพัฒนาระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (In-Service) โดยในปี 2006 ได้ประกาศทิศทางทางการบริหารโปรแกรมการพัฒนาคูคลากรทางการศึกษา (ครู) ระหว่างการปฏิบัติงาน (Directions for Managing In-Service Training for Teachers for Year 2006) ไม่ว่าจะเป็นทิศทางในการฝึกอบรม เงื่อนไข บทบาทหน้าที่ รวมถึงข้อเสนอแนะหลักสูตรการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนด้วย

หลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารจะอยู่ในช่วง 30 วันเป็นเวลา 180 ชั่วโมง ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย

- 10-20% เป็นการศึกษาทั่วไป
- 10% วิชาหลักและความถนัดพิเศษ
- 70-80% เป็นหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับการบริหารโรงเรียน เช่น การจัดการศึกษา

การเงิน และการบริหารองค์กร

เนื้อหาในการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งเป็น 30 ชั่วโมง ในระยะเวลา 1 สัปดาห์จะถูกบริหารจัดการโดยสถาบันการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอีก 150 ชั่วโมง ในระยะเวลา 5 สัปดาห์ จะถูกบริหารจัดการโดยโปรแกรมส่วนบุคคลตัวอย่างเช่น โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ The Center for In-Service Education ที่ร่วมมือกับ Korea National University of Education ได้ออกแบบโปรแกรมจำนวน 180 ชั่วโมงเป็นระยะเวลา 6 สัปดาห์ แบ่งเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 : 30 ชั่วโมง (1 สัปดาห์) เป็นการจัดอบรมของเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งจะต้องเข้าร่วมทุกวันเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์

ระยะที่ 2 : 150 ชั่วโมง (5 สัปดาห์) เป็นการเข้าไปอยู่ที่ Korea National University of Education โดยโปรแกรมหลักประกอบด้วย

- การศึกษาทั่วไป (General Education)
- การศึกษาพื้นฐาน (Basic Education)
- การบริหารโรงเรียน (School Management)
- การศึกษาอิสระ (Independent Study)
- กิจกรรมอื่นๆ

In-service

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดย Job Training ที่ถูกออกแบบมาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามโปรแกรมการพัฒนารูปแบบนี้ไม่ได้ถูกบังคับให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องเข้ามาร่วม ดังนั้นการเข้าร่วมจึงอยู่ในอัตราที่ต่ำ ตัวอย่างเช่น โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนถูกออกแบบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน เช่น The Center for In-Service Education ร่วมมือกับ Korea National University of Education ที่มีการจัดโปรแกรม 15 ชั่วโมงในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หรือ The Education and Human Resources In-Service Education Center จัดโปรแกรมการพัฒนา 5 วันเพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านนวัตกรรมและการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมการพัฒนาระยะยาวที่เป็นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงาน โดยมีโปรแกรมการพัฒนาสูงสุด 14 สัปดาห์ หรือ 600 ชั่วโมงที่ถูกจัดโดย the Center for In-Service Education for Educational Administration at Seoul National University

สำหรับสถาบันการพัฒนาวิชาชีพขณะดำรงตำแหน่งจะอยู่ร่วมกับสำนักงานการศึกษาทั้งหมด 16 จังหวัด ซึ่งจะประกอบด้วย 180 เขตพื้นที่การศึกษา จะมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาตั้งแต่ 15 - 60 ชั่วโมง โดยเนื้อหาโปรแกรมขึ้นอยู่กับแต่ละสำนักงานการศึกษาของท้องถิ่นนั้นๆ ตัวอย่างโปรแกรม เช่น

- ICT training for elementary and secondary school principals and accounting training for secondary school principals offered by the Seoul Metropolitan Office of Education
- ICT job training for the education CEO, Busan Metropolitan Office of Education
- ICT training for elementary |Country Background Report for Korea| 101 and secondary principals, Incheon Metropolitan Office of Education
- Job training for elementary school managers and the training in accounting for secondary school principals, Jeonnam Provincial Office of Education.

ประเทศสิงคโปร์ (Keo, 2016 : online)

Pre-Service

ครูที่มีศักยภาพในการจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา ดังนี้

1) โปรแกรมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (MLS : Management and Leadership Studies) เป็นระยะเวลา 17 สัปดาห์ เป็นโปรแกรมการพัฒนาแบบ Full Time แต่ยังไม่ได้รับเงินเดือนตามปกติ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเป็นหัวหน้าหมวดวิชา หรือ หัวหน้าระดับชั้น เป็นต้น โดยโปรแกรมนี้นี้จะเน้นการพัฒนา

- ทักษะความเป็นผู้นำ
- ความสามารถในการสร้างทีม
- ความสามารถในการบริหารจัดการ

โดยในโปรแกรมนี้นี้จะมีการเดินทางเพื่อศึกษาระบบการศึกษาในประเทศแถบเอเชียแปซิฟิก เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างของระบบการศึกษาและต้องการให้เกิดความคิดทำหายเพื่อนำมาพัฒนาระบบการศึกษาของสิงคโปร์ต่อไป

2) โปรแกรมภาวะผู้นำในการศึกษา (LEP : The Leadership in Education Programme) สำหรับผู้สมัครที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะถูกเข้าอบรมแบบเต็มเวลา เป็นระยะเวลา 6 เดือนที่ The National Institute of Education โดยมีเนื้อหาในการอบรม ดังนี้

- Future designing and managing learning school organisations that can sustain a competitive advantage in a fast-changing and turbulent environment

- Strategic choice and marketing
- Innovative communication and information technology
- Designing an integrative and innovative curriculum in order to achieve excellence in teaching and learning
- Building human and intellectual capital.

นอกจากนี้ในโปรแกรมการพัฒนานี้จะต้องมีพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับอาวุโสเพื่อสะท้อนพัฒนาการ หรือการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาจากพี่เลี้ยง นอกจากนี้โปรแกรมดังกล่าวต้องให้ผู้เข้าฝึกอบรมในโปรแกรมเป็นผู้นำการทำโครงการที่โรงเรียนผู้บริหารพี่เลี้ยงด้วย ซึ่งการทำโครงการนั้นจะถูกตั้งโจทย์ว่า “ในอีก 10 - 15 ปีข้างหน้า ควรจะต้องมีองค์ประกอบใดเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับโรงเรียนในปัจจุบัน เพื่อช่วยในการปรับตัวและพัฒนาโรงเรียน” ยิ่งไปกว่านั้นในโปรแกรมจะมีการศึกษาดูงานระดับนานาชาติเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์เพื่อที่จะได้รับมุมมองในระดับนานาชาติและแนวทางที่ท้าทายในบริบทที่แตกต่างกัน

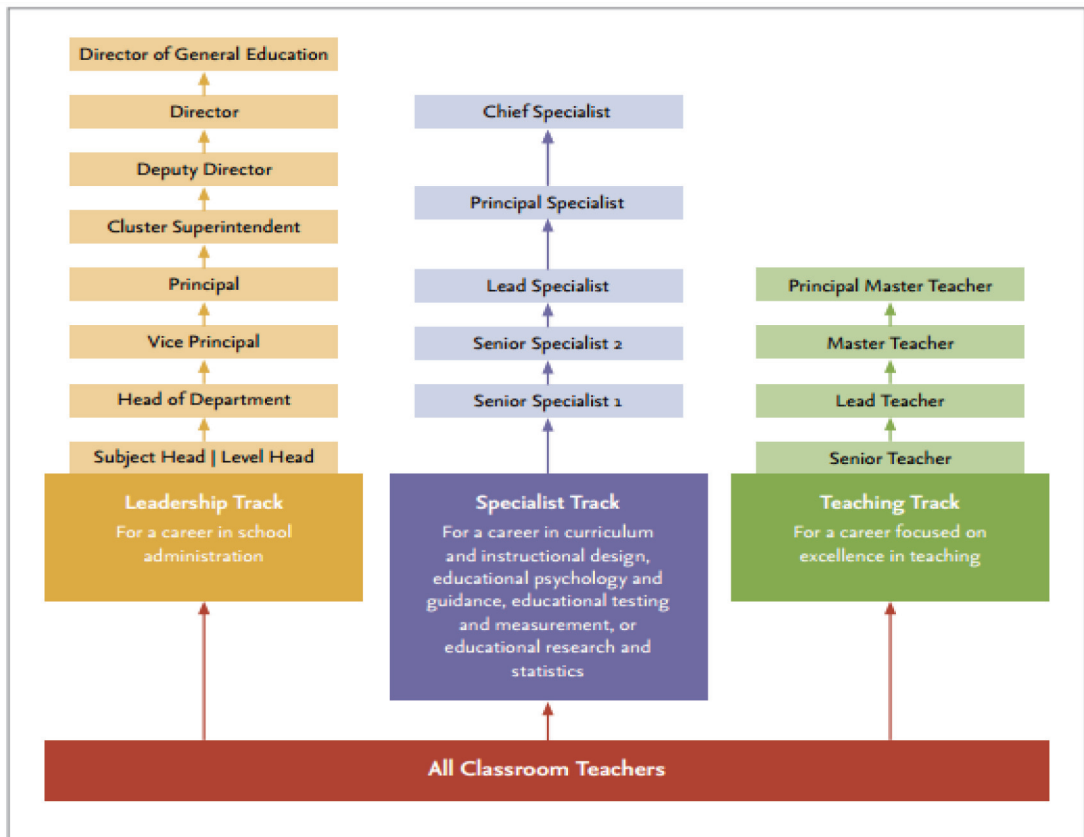
In-Service (LIM, 2006)

หลังจากผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการวางแผนเพื่อประเมินผู้บริหารโดยโปรแกรมการประเมินหรือข้อเสนอแนะแบบ 360 องศา (360 degree Feedback Programme) เมื่อครบวาระ 1 ปี และวาระ 3 ปี และจะมีโปรแกรมการพัฒนารเรียนรู้ในต่างประเทศสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบริหาร 4 ปีขึ้นไป

ผู้บริหารโรงเรียนของสิงคโปร์จะต้องถูกประเมินเป็นประจำทุกปีผ่านการประเมินองค์รวม (Holistic Appraisal) โดยระบบ EPMS : Enhanced Performance Management System โดยการประเมิน 3 ช่วง

1. ระยะการวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ในระหว่างช่วงการวางแผนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำงานกับ Supervisor ซึ่งเป็น Superintendent ของกลุ่ม (Cluster) ที่โรงเรียนสังกัดอยู่เพื่อตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน อบรม และพัฒนาแผนการทำงานของโรงเรียน
2. ระยะการให้คำปรึกษา (Coaching) โดยผู้บริหารจะมี Superintendent ของกลุ่มที่สังกัดเป็น Coach ตลอดทั้งปี โดย Coach จะต้องจัดหาแนวทางและการสนับสนุนให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ใน Cluster (โดย 1 Cluster จะมีผู้บริหารโรงเรียนประมาณ 10-14 คน) ซึ่ง Superintendents ของกลุ่มจะต้องเคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลปฏิบัติงานดีเยี่ยมซึ่งก่อนหน้านั้นก็ต้องเคยเป็นหัวหน้าครู และครูผู้เชี่ยวชาญมาก่อนด้วย
3. ระยะช่วงสิ้นปี ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพบกับ Superintendent เพื่ออภิปรายผลลัพธ์จากการทำงานและประเมินผล โดยมีกรอบการประเมิน ดังนี้
 - ก. ผู้บริหารประเมินตนเอง (Principal's Self-Assessment)
 - ข. Superintendent ประเมินผู้บริหาร (Cluster Superintendent's Appraisal)

ภาพที่ 7 เส้นทางวิชาชีพครูของประเทศสิงคโปร์



(Steiner, 2010)

ประเทศฮ่องกง (Education Bureau of the Hong Kong SAR, 2011)

รูปแบบการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development)

1) **Newly Appointed Principals** โดย 2 ปีแรกต้องเข้ารับการอบรม (แต่ในโรงเรียนเอกชน ใช้ระยะเวลา 3 ปี) ดังนี้

- หลักสูตรเริ่มต้น (Induction Program) : การบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน (School Administration and Development)
- หลักสูตรสนับสนุนด้านโครงสร้าง (Structured Support Program)
- หลักสูตรพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Enhancement Program)

2) **Serving Principals** เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งเป็นแผนพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่องรายบุคคล (Personal Continuing Professional Development Plan)

สหรัฐอเมริกา (Barnes, 2015)

ระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกาเป็นรูปแบบที่ให้แต่ละรัฐมีอำนาจในการจัดการศึกษาโดยจะเรียกว่า School district ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของสหรัฐอเมริกาก็มีความหลากหลายอย่างมาก

Pre-service

Aspiring principal program เป็นโปรแกรมที่นิยมใช้ในหลายรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อเป็นการเตรียมผู้ที่มีความสนใจหรือมีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน (Arizona, Rhode Island, Delaware, Massachusetts, Ohio and Minnesota, New York City) ตัวอย่างโปรแกรมของ New York City คือ Advanced Leadership Program for Assistant Principals (ALPAP) ที่ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาผู้มีความรู้ศักยภาพในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลา 1 ปี

ตัวอย่างโปรแกรม Pre-service ใน Mid-Center School District

เป้าหมายโดยรวมของ MCSD's Aspiring Principal Program เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตให้มีความรู้และความสามารถในการบริหารเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยในโปรแกรมดังกล่าวประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ระบบพี่เลี้ยง ผู้ซึ่งจะต้องคัดเลือกเป็นผู้บริหารที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีในเขตพื้นที่การศึกษา มาเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) โดยกลุ่มพี่เลี้ยงจะถูกคัดเลือกโดยโรงเรียนใน MCSD โดยพี่เลี้ยงจะต้องมีความหลากหลาย เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบการณ์กับผู้ที่กำลังจะมาเป็นผู้บริหาร อันเป็นโอกาสให้ผู้บริหารที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งสามารถไปพัฒนารูปแบบงานติดตามการทำงาน (Work Shadowing) ผู้บริหารพี่เลี้ยงได้ด้วย
3. การฝึกงานในรูปแบบงานติดตามการทำงาน (Work Shadowing) เพื่อเรียนรู้งานด้านการบริหาร
4. การฝึกอบรมเนื้อหาที่เน้นข้อมูลความรู้อันสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาสัปดาห์ละ 1 วัน
5. การสัมมนาประจำสัปดาห์ที่จะมุ่งเน้นไปยังการทำความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรและความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่เข้าไปฝึกงาน หรือ โรงเรียนของผู้บริหารพี่เลี้ยง
6. การรวมกลุ่มของผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Cohort) เพื่อสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้สำหรับการแบ่งปันข้อมูล โอกาส ความร่วมมือ รวมถึงการให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

Induction

- Induction Support Program
- Initial training program “Exemplary” by Stanford educational leadership

institution

รูปแบบที่นิยมในการใช้

- Mentoring
- Training

In-service

รูปแบบของการพัฒนา

- Training
- Workshop
- School Visit
- Coaching
- Mentoring with professional principal

ประเทศแคนาดา (Schleicher, 2012)

Pre-service

โปรแกรมสำหรับการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร คือ Pre-service Qualification Program (POQ) ซึ่งเป็นโปรแกรมบังคับสำหรับผู้ที่มีความต้องการจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในโปรแกรมนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน รวมจำนวน 125 ชั่วโมง โดยการอบรมนี้จะเน้นรูปแบบ Course-Based และมีการฝึกงานจำนวน 60 ชั่วโมงด้วย

Induction

ฝึกอบรมเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งโดยเป็นการปฐมนิเทศ (Orientation Training) เพื่อแนะแนวทางการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร

In-service

การพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งด้วยโปรแกรม Educational Leadership and Management Program ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยเน้นการวิจัยเป็นฐาน เน้นการพัฒนาสอดคล้องกับสมรรถนะ 5 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

- ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาคน
- ความสามารถในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

- ความสามารถในการรักษาความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ความสามารถในการพัฒนาองค์กร

ประเทศเยอรมัน (Nusche, 2008)

ในเขต Bavaria ประเทศเยอรมันมีแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วยแนวทาง Public-Private Partnership เพื่อสร้างเครือข่ายให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างสถาบันการศึกษาและองค์กรภาคเอกชน โดยจัดให้มีการอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training)

ประเทศไทย (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

Pre-service

ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องเข้ารับการอบรมก่อนการบรรจุ จำนวนไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง ประกอบด้วย

รูปแบบการพัฒนา

- Self-study
- Mentoring
- Coaching
- Experienced-Based
- School Visit

เนื้อหาการพัฒนา ดังนี้

- คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง)
- ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ไม่น้อยกว่า 21 ชั่วโมง)
- การบริหารและจัดการในสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 27 ชั่วโมง)

Induction

ข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะเวลา 1 ปี

ภายหลังจากที่ได้รับคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและไปปฏิบัติงานที่สถานศึกษา แล้วเป็นระยะเวลาประมาณ 15 วัน ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Performance Agreement) เพื่อจะนำไปสู่การประเมินสัมฤทธิ์ผล การปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 ปี โดยมีข้อความระบุถึงการที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะปฏิบัติงานตามกรอบภารกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่จำนวน 2 ครั้ง ทุก 6 เดือน

2.3 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากแหล่งออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

2.3.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะ ทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางสังเคราะห์คุณสมบัติ (Qualification)

ประเทศ	คุณสมบัติ (Qualification)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Vietnam		✓											✓			✓		
South Korea		✓							✓									
Taiwan		✓				✓				✓								
China			✓															
Singapore		✓																
German		✓					✓	✓										
UK, England & Wales	✓	✓					✓						✓					
UK, Northern Ireland	✓	✓																
USA (NYC)		✓				✓		✓						✓				
USA (California)						✓							✓					
Canada								✓					✓				✓	
Australia, Victoria		✓											✓		✓			
Australia, NSW										✓								
Finland	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓					
Sweden		✓										✓	✓					
Norway	✓	✓											✓					
Thailand		✓	✓		✓	✓		✓	✓				✓				✓	✓

● **คุณสมบัติ:** จากตารางที่ 2 การสังเคราะห์คุณสมบัติ (Qualification) เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศสามารถสรุปคุณสมบัติที่สำคัญได้ดังนี้

1. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) ได้แก่ ความเป็นครู ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา
2. มีใบประกาศนียบัตรในการบริหารการศึกษาหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. มีคุณสมบัติความเป็นครู (Teacher's Qualification)
4. ผ่านการอบรมโครงการภาวะผู้นำ หรือการอบรมคุณสมบัติครูใหญ่หรืออื่นๆ
5. เคยทำงานในโรงเรียน หรือสถานศึกษาในลักษณะหรือประเภทเดียวกันมาก่อน
6. มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี โท หรือเอก
7. เคยเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ

● **คุณลักษณะ:** จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะ (Characteristics and Competencies) เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้

1. รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. เชื่อมมั่นในวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

4. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
5. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
6. เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้
7. รักและห่วงใยนักเรียน
8. เคารพความแตกต่าง
9. ประสานความร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)

10. รักษาความลับสัญญา ทุ่มต่อการศึกษา
11. เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
12. มีความยุติธรรม
13. มีความยืดหยุ่น
14. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นตัวอย่างในการทำงานและพัฒนา
15. เป็นผู้ชี้แนะหรือโค้ช (Coach) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เต็มศักยภาพ
16. เป็นผู้อำนวยการ (Facilitator) เป็นผู้สร้างทีม ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ยึดมั่นคำสัญญา

17. เป็นนวัตกรรม (Innovator) มีความคิดสร้างสรรค์และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลงได้
18. เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

● **สมรรถนะ :** จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะ (Characteristics and Competencies) เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการวิเคราะห์สมรรถนะตามข้อกำหนด ก.ค.ศ. แยกตามขอบข่ายงานการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน สามารถสรุปสมรรถนะที่สำคัญได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 8 สมรรถนะ

1.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารการดำเนินงาน หรือการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติการสิ่งใดก็ได้ เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของสถานศึกษา

1.2 ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน การศึกษาและวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นต้นแบบในด้านการเรียนการสอน การศึกษาและงานวิชาการ รวมทั้งสามารถกำหนดทิศทางการเรียนการสอน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง

1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางของอนาคตขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศักยภาพของผู้เรียน

1.4 ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Leadership) กำหนดทิศทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

1.5 ความสามารถในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analysis and Decision Making) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่มาช่วยประกอบการตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.6 ความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. ด้านทักษะด้านคนและการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People and Interpersonal)

4 สมรรถนะ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (Interpersonal & People Skills) ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์และเคารพซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร นักเรียน พ่อแม่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารด้วยการพูด และการเขียน ในการเชื่อมโยงข้อมูล และจูงใจบุคลากรในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้

2.3 การประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)

2.4 ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others)

3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) 11 สมรรถนะ

- 3.1 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills)
- 3.2 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน* (Rules and Regulations)
- 3.3 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Management)
- 3.4 ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ (Quality Management)
- 3.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 3.7 สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Working in Complex Environment)
- 3.8 การสร้างความเป็นมิตรและส่งเสริมความเข้มแข็งกับชุมชน (Community-Relationship Building)
- 3.9 ความสามารถในการบริการ (Service Orientation)
- 3.10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 3.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (English Proficiency) โดยเน้นความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับพื้นฐาน

4. ด้านการบริหารนโยบาย กลยุทธ์ สถานศึกษา (School Policy Management and Strategy) 6 สมรรถนะ

- 4.1 การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและนานาชาติ
- 4.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- 4.3 การประเมินผลนโยบายและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนานโยบาย
- 4.4 การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา
- 4.5 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- 4.6 การประเมินผลแผนกลยุทธ์และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

5. ด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction Management) 6 สมรรถนะ

- 5.1 การพัฒนาหลักสูตร
- 5.2 การวางแผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- 5.3 การนำแผนการจัดการเรียนการสอนสู่การปฏิบัติ
- 5.4 การประเมินผลหลักสูตร และการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

- 5.5 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.6 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. ด้านการบริหารธุรการ การเงินและงบประมาณ (Administrative, Financial and Budgeting Management) 4 สมรรถนะ

- 6.1 การบริหารงานธุรการและพัสดุ
- 6.2 การบริหารงานการเงิน
- 6.3 การบริหารงานงบประมาณ
- 6.4 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7. ด้านการบริหารทั่วไป (General Management) 7 สมรรถนะ

- 7.1 การบริหารจัดการพื้นที่ของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องระหว่างการจัดสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้
- 7.2 งานอาคารสถานที่และการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
- 7.3 งานกิจการนักเรียน
- 7.4 งานสารสนเทศ
- 7.5 งานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี
- 7.6 งานชุมชนสัมพันธ์
- 7.7 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

8. ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) 9 สมรรถนะ

- 8.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา
- 8.2 การสรรหาและคัดเลือกครูและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- 8.3 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแนวทางการศึกษาในปัจจุบัน
- 8.4 การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management)
- 8.5 ความสามารถในการชี้แนะหรือโค้ช (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)
- 8.6 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8.7 การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ
- 8.8 การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 8.9 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 วิธีการคัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

● **วิธีการคัดเลือก :** จากตารางที่ 4 การสังเคราะห์วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (School Leader-Selection Procedure) โดยการศึกษาจากแนวทางทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปวิธีการที่สำคัญได้ดังนี้

1. การสอบข้อเขียน (Paper & Pencil Test)
2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)
3. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Interview: STAR)
4. การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Panel Interview)
5. แบบทดสอบและเครื่องมือเชิงจิตวิทยา (Psychological Test)
6. การนำเสนอ (Presentation)
7. ข้อมูลการศึกษาพื้นฐานและประวัติผลงานโดยย่อ (Professional Portfolio)
8. บทบาทสมมุติ (Role Play/ Performance Events)
9. เขียนตอบสถานการณ์สมมติ (Written Exam/ Case Study)
10. สถานการณ์จำลอง (Simulation)
11. การพบหรือสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา (Meeting with School Stakeholders)
12. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)
13. การทดลองปฏิบัติงาน (Probation Period)

● **วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา** จากตารางที่ 5 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (School Leader-Selection Procedure) โดยการศึกษาจากแนวทางทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงวิธีการพัฒนาจากการศึกษาเอกสาร สามารถสรุปวิธีการที่สำคัญได้ดังนี้

- รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 รูปแบบ
 1. การพัฒนาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training)
 2. การพัฒนาเมื่อเริ่มการเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)
 3. การพัฒนาหลังการเข้าสู่ตำแหน่ง (In-Service Training)
- วิธีการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 14 วิธี
 1. อบรมสัมมนา (Training and Workshop)
 2. การพัฒนาผ่านออนไลน์ (Online Learning)
 3. อบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)
 4. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study)

5. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam)
6. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
7. โปรแกรมโค้ช (Coaching Program)
8. เงาการทำงาน (Work Shadowing)
9. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)
10. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)
11. การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community)
12. การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)
13. การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development)
14. การศึกษาดูงาน (Field Trip)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) แบบ Explanatory Sequential Design ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา และคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.1.1 ศึกษาเอกสารและแหล่งข้อมูลออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมถึงวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

- ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทยตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน
- ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ

3.1.2 พัฒนาการอบแนวคิด (Conceptual Framework) เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

- สังเคราะห์คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- พัฒนาการอบแนวคิด (Conceptual Framework) เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อใช้ในการออกแบบเครื่องมือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

3.1.3 ศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์วิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

- พัฒนาแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์วิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต
- ดำเนินการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ด้วยเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยการส่งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

3.1.3.1 การเก็บข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม

○ **กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม** ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน
2. ครูผู้สอน
3. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้แทนชุมชน
4. ผู้ปกครองนักเรียน
5. ผู้แทนศิษย์เก่า

การได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม คณะผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการเลือกผู้ตอบแบบสอบถามดังต่อไปนี้ เลือกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ (สพฐ.) โดยจำแนกออกเป็น 1 เขตตรวจราชการ ส่วนกลางและ 18 เขตตรวจราชการ เขตตรวจราชการละ 2 จังหวัด จังหวัดละ 2 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โรงเรียนละ 5 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 370 คน

○ **กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์** เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษา บริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการ ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวงการศึกษา
2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกวงการศึกษา
3. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนปัจจุบัน
5. ครูผู้สอน

จำนวนรวมทั้งสิ้น 20 คน (รายละเอียดในภาคผนวก 1)

3.1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติ

คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์วิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ เครื่องมือแบ่งออกเป็น 2 ตอน (รายละเอียดในภาคผนวก 2) และแบบสัมภาษณ์สภาพที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (รายละเอียดในภาคผนวก 3)

○ เครื่องมือแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อคัดเลือกและการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

○ เครื่องมือแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ สถานะความเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อคัดเลือกและการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

○ **แบบสอบถาม** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพที่ถึงประสงค์เกี่ยวกับ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อคัดเลือกและการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของคำตอบในแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ไว้ดังนี้

5 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมาก

3 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อย

1 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, p121)

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สภาพความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สภาพความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อยที่สุด

○ **แบบสัมภาษณ์** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสรุปแนวทาง ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 : พัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.2.1 ยกร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1

- ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพื่อทำการวิเคราะห์และยกร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1

3.2.2 วิเคราะห์ประเมิน แก้ไขและปรับปรุงร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมทั้งชี้แจงข้อเสนอแนะต่างๆ ในเชิงลึก

- **ผู้ให้ข้อมูล** คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 18 คนประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านทรัพยากรบุคคล 5 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารการศึกษา 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารสถานศึกษา 6 ท่าน กลุ่มนักวิชาการ ศึกษานิเทศก์และครูผู้สอน 5 ท่าน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก 4)

- **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** คือ เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 ชุด

- **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 โดยดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 เวลา 13.00 - 16.00 น. ห้องประชุม 704 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประมวลผลและสรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากการบันทึกและการถอดเทปบันทึกเสียงของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

3.2.3 พัฒนาร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสมบูรณ์

- ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมของร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 ที่ผ่านการประเมินและให้ความคิดเห็นโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาปรับปรุง

- นำเสนอแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลที่ได้รับ	ตอบวัตถุประสงค์
ขั้นตอนที่ 1			
1. ศึกษาเอกสาร ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและ สมรรถนะ ที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา และคัดเลือก ผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา และคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศไทย ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิธีการสรรหา และคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาในต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ ในอนาคตของผู้อำนวยการสถานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ ในอนาคตของผู้อำนวยการสถานศึกษา
ขั้นตอนที่ 2			
2. พัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ยกร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 วิเคราะห์ ประเมิน แก้ไขและปรับปรุงร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาสมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวិจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 เพื่อศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

4.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

4.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถาม

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมถึงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตโดยผู้ให้ข้อมูลคือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 2. ครูผู้สอน 3. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้แทนชุมชน 4. ผู้ปกครองนักเรียน 5. ผู้แทนศิษย์เก่าจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ (สพฐ.) โดยจำแนกออกเป็น 1 เขตตรวจราชการส่วนกลางและ 18 เขตตรวจราชการ เขตตรวจราชการละ 2 จังหวัด จังหวัดละ 2 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โรงเรียนละ 5 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 370 คน โดยผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1. สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 3. คุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 4. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและ 5. วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

4.1.1.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 8 พบว่าในภาพรวมมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 160 คน โดยแบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 79 คนและเพศหญิงจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 49.38 และ 50.62 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่มากกว่า 50 ปีขึ้นไปมีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 38.65 และหากรวมกันกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี ซึ่งมีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.74 จะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้มีอายุอยู่ในระดับ 40 ปี ขึ้นไปเป็นผู้ที่ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.89 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 45.16 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 65.69 มีประสบการณ์การทำงานกับโรงเรียนหรือเป็นกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมากกว่า 5 ปี และสำหรับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารโรงเรียนมากกว่า 10 ปี ถึงร้อยละ 71.42

ตารางที่ 8 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษา		ครู		ศิษย์เก่า		พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน		ตำแหน่งชุมชน		ประธานกรรมการสถานศึกษา		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ																
ก. ชาย	26	89.66	5	50	10	18.18	14	63.64	8	36.36	6	50	10	100	79	49.38
ข. หญิง	3	10.34	5	50	45	81.82	8	36.36	14	63.64	6	50	0	0	81	50.62
รวม	29	18.12	10	6.25	55	34.38	22	13.75	22	13.75	12	7.5	10	6.25	160	100
2. อายุ																
ก. น้อยกว่า 30 ปี	0	0	0	0	8	14.29	6	26.09	2	8.67	0	0	0	0	16	9.82
ข. 30-39 ปี	0	0	2	20	14	25	6	26.09	4	17.4	2	16.67	1	10	29	17.79
ค. 40-49 ปี	7	24.14	1	10	18	32.14	9	39.13	14	60.88	4	33.33	2	20	55	33.74
ง. มากกว่า 50 ปี	22	75.86	7	70	16	28.57	2	8.69	3	13.05	6	50	7	70	63	38.65
รวม	29	17.79	10	6.14	56	34.35	23	14.11	23	14.11	12	7.36	10	6.14	163	100
3. ระดับการศึกษา																
ก. ปริญญาตรี	0	0	4	40	24	42.86	16	80	14	70	7	63.64	4	44.44	69	44.52
ข. ปริญญาโท	19	65.52	6	60	28	58	4	20	6	30	4	36.36	3	33.33	70	45.16
ค. ปริญญาเอก	10	34.48	0	0	4	7.14	0	0	0	0	0	0	2	22.22	16	10.32
รวม	29	18.71	10	6.45	56	36.13	20	12.9	20	12.9	11	7.1	9	5.81	155	100
4. ประสบการณ์ในการทำงานกับโรงเรียน หรือเป็นกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน																
ก. น้อยกว่า 1 ปี	1	3.85	1	12.5	1	2.04	1	5	1	7.69	1	9.09	0	0	6	4.38
ข. 1-2 ปี	2	7.69	0	0	4	8.16	6	30	2	15.39	2	18.18	0	0	16	11.68
ค. 3-5 ปี	1	3.85	0	0	9	18.37	5	25	4	30.77	3	27.27	3	30	25	18.25
ง. มากกว่า 5 ปี	22	84.62	7	87.5	35	71.43	8	40	6	46.15	5	45.46	7	70	90	65.69
รวม	26	18.98	8	5.84	49	35.76	20	14.6	13	9.49	11	8.03	10	7.3	137	100
5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน																
ก. น้อยกว่า 2 ปี	3	10.35	2	33.33											5	14.29
ข. 2-5 ปี	1	3.45	0	0											1	2.86
ค. 6-10 ปี	3	10.34	1	16.67											4	11.43
ง. มากกว่า 10 ปี	22	75.86	3	50											25	71.42
รวม	29	82.86	6	17.14											35	100

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณสมบัตินของผู้เข้าสู่ตำแหน่งฯ	ระดับความประสงค์					ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
5. คุณสมบัตินอื่น ๆ													
5.1 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	109 66.90%	45 27.60%	6 3.70%	2 1.20%	1 0.60%	4.62	0.492	4.62	0.757	4.52	0.731	4.58	0.69
5.2 มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าระดับปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรบัณฑิต	91 55.80%	42 25.80%	20 12.30%	7 4.30%	3 1.80%	4.21	1.069	4.38	0.945	4.21	0.953	4.27	0.977
5.3 มีความรู้ด้านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นทางการบริหารการศึกษา	78 48.10%	38 23.50%	27 16.70%	11 6.80%	8 4.90%	3.62	1.441	4.22	1.022	4.03	1.104	4	1.18
5.4 มีประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาลักษณะหรือประเภทเดียวกับมากก่อน	82 50.00%	47 28.70%	23 14.00%	8 4.90%	4 2.40%	3.92	1.075	4.35	0.894	4.17	1.061	4.17	1.017

4.1.1.3 คุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากตารางที่ 10 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อคุณลักษณะความมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.487) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อคุณลักษณะความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.502) และมีระดับความประสงค์ในอันดับที่สามต่อคุณลักษณะความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.498)

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำในเรื่องทักษะความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.548) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะ ความสามารถในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.585) และมีระดับความประสงค์ในอันดับที่สามต่อภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.559)

3. สมรรถนะด้านคนและการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.543) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะ การประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.617)

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.557) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะ ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.573)

5. สมรรถนะด้านการบริหารนโยบาย กลยุทธ์ สถานศึกษา ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.613) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.573)

6. สมรรถนะด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะการประกันคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.544) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อ

สมรรถนะ การประเมินผลหลักสูตร และการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.61, S.D. = 0.604$)

7. สมรรถนะด้านการบริหารธุรการ การเงินและงบประมาณ ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะการบริหารงานงบประมาณ ($\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.584$) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.601$)

8. สมรรถนะด้านการบริหารทั่วไปที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะงานชุมชนสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.643$) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.557$)

9. สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อสมรรถนะการวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.576$) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อสมรรถนะการดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ ($\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.564$)

10. ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.601$) มีระดับความประสงค์รองลงมาต่อผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร ($\bar{X} = 4.61, S.D. = 0.572$)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จหลักสูตรสถานศึกษา	ระดับความประสงค์ (People and Interpersonal)						ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
	110	46	5	0	0	4.69	0.525	4.72	0.455	4.56	0.611	4.65	0.543	
2.2 สมรรถนะด้านทักษะ ด้านคน และด้านการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal & People Skills)	68.30%	28.60%	3.10%	0%	0%									
2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านคน (Interpersonal & People Skills)	106	48	7	0	0	4.78	0.485	4.64	0.522	4.5	0.614	4.61	0.563	
2.2.2 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)	65.80%	29.80%	4.30%	0%	0%									
2.2.3 การประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)	108	47	5	0	1	4.7	0.52	4.66	0.517	4.54	0.731	4.62	0.617	
2.2.4 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง และผู้อื่น (Developing Self and Others)	106	46	6	1	0	4.64	0.543	4.7	0.503	4.52	0.69	4.61	0.599	
2.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Organizational Management)	122	34	5	1	0	4.84	0.374	4.75	0.477	4.61	0.677	4.71	0.557	
2.3.1 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills)	75.30%	21.00%	3.10%	0.60%	0%									
2.3.2 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Rules and Regulations)	110	44	6	1	0	4.75	0.439	4.68	0.51	4.52	0.707	4.63	0.594	
2.3.3 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Management)	108	48	3	1	1	4.69	0.467	4.7	0.463	4.52	0.769	4.62	0.617	
2.3.4 ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ (Quality Management)	114	43	2	2	0	4.72	0.454	4.77	0.423	4.55	0.706	4.66	0.573	
2.3.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	101	50	6	1	1	4.69	0.467	4.65	0.556	4.42	0.788	4.56	0.657	
2.3.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	103	50	7	0	1	4.67	0.535	4.62	0.562	4.48	0.728	4.57	0.634	
2.3.7 สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Working in complex environment)	102	50	7	1	1	4.53	0.609	4.66	0.517	4.47	0.808	4.55	0.676	
2.3.8 การสร้างความเป็นมิตร และส่งเสริมความเข้มแข็งกับชุมชน (Community-Relationship Building)	108	48	3	2	0	4.69	0.467	4.72	0.455	4.5	0.729	4.62	0.595	
2.3.9 ความสามารถในการบริการ (Service Orientation)	99	53	7	2	0	4.64	0.543	4.58	0.57	4.44	0.747	4.54	0.647	
2.3.10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	61.50%	32.90%	4.30%	1.20%	0%	4.77	0.426	4.62	0.599	4.5	0.662	4.6	0.6	
2.3.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (English Proficiency)	66.00%	29.60%	3.80%	0.60%	0%	4.54	0.561	4.6	0.599	4.48	0.69	4.54	0.629	
2.3.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (English Proficiency)	98	49	11	0	0	4.54	0.561	4.6	0.599	4.48	0.69	4.54	0.629	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์						ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
2.8 สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)														
2.8.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา	113 68.90%	45 27.40%	5 3.00%	1 0.60%	0 0%		4.68	0.53	4.69	0.505	4.59	0.656	4.65	0.576
2.8.2 การสรรหาและคัดเลือกครูและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	107 65.20%	47 28.70%	10 6.10%	0 0%	0 0%		4.65	0.588	4.65	0.584	4.5	0.614	4.59	0.599
2.8.3 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแนวทางการศึกษาในปัจจุบัน	111 67.30%	46 27.90%	8 4.80%	0 0%	0 0%		4.58	0.599	4.73	0.489	4.56	0.611	4.62	0.57
2.8.4 การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management)	108 66.30%	45 27.60%	9 5.50%	1 0.60%	0 0%		4.59	0.644	4.72	0.492	4.48	0.685	4.59	0.62
2.8.5 ความสามารถในการชี้แนะหรือโค้ช (Coaching) และการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring)	112 68.30%	45 27.40%	6 3.70%	0 0%	1 0.60%		4.62	0.594	4.69	0.505	4.58	0.703	4.63	0.613
2.8.6 การวัดและประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	112 67.90%	42 25.50%	10 6.10%	1 0.60%	0 0%		4.65	0.633	4.65	0.584	4.54	0.659	4.6	0.627
2.8.7 การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัย และการลงโทษ	115 70.10%	41 25.00%	8 4.90%	0 0%	0 0%		4.68	0.58	4.69	0.466	4.61	0.63	4.65	0.564
2.8.8 การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	114 69.50%	43 26.20%	6 3.70%	0 0%	1 0.60%		4.57	0.603	4.75	0.48	4.58	0.725	4.63	0.622
2.8.9 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	110 67.50%	45 27.60%	8 4.90%	0 0%	0 0%		4.58	0.604	4.71	0.497	4.56	0.636	4.62	0.583
3. ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์														
3.1 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร	108 65.90%	49 29.90%	7 4.30%	0 0%	0 0%		4.76	0.435	4.63	0.592	4.52	0.612	4.61	0.572
3.2 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารการเรียนการสอน	105 63.60%	52 31.50%	7 4.20%	1 0.60%	0 0%		4.79	0.474	4.59	0.659	4.45	0.634	4.58	0.62
3.3 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากร การเงิน และงบประมาณ	104 63.40%	54 32.90%	6 3.70%	0 0%	0 0%		4.81	0.397	4.59	0.533	4.48	0.636	4.59	0.565
3.4 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทั่วไป	97 59.10%	59 36.00%	7 4.30%	2 0.60%	0 0%		4.7	0.52	4.61	0.529	4.39	0.717	4.54	0.625
3.5 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล	111 67.70%	46 28.00%	6 3.70%	1 0.60%	0 0%		4.81	0.462	4.69	0.507	4.49	0.704	4.63	0.601

4.1.1.4 การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

เป็นการศึกษาแนวทางการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติการ เพื่อการคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งจากตารางที่ 11 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของน้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานคือ

1. น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อน้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 50% และ น้ำหนัก คุณลักษณะ 20% สมรรถนะ 20% ผลการปฏิบัติงาน 40% ในระดับเท่ากัน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.871) และ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.884)

2. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยคณะกรรมการ 5คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 คน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.722)

3. แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อแนวทางการประเมินผลการคุณลักษณะ และสมรรถนะด้วยการสอบอัตนัย และศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วยการใช้เครื่องมือทดสอบแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.750)

4. เครื่องมือการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะของศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อเครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.737) รองลงมาคือเครื่องมือการประเมินแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.722) และอันดับที่สามคือ การนำเสนอ (Presentation) ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.784)

5. เกณฑ์การคัดเลือก ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อเกณฑ์ที่ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 1.053)

6. แนวทางการคัดเลือก ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อการที่ผู้สมัครคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียน ในแบบปรนัย อัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อมๆ กัน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.716)

7. แนวทางการพัฒนา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อการที่ผู้สมัครคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.636)

8. ระยะเวลาและแนวทางการพัฒนา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อระยะเวลาการพัฒนา 2 ปี และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการปฐมนิเทศ และการประเมินอย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation) ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.989)

ตารางที่ 11 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์						ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
1. น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน														
1.1 คุณลักษณะ 5% สมรรถนะ 45% ผลการปฏิบัติงาน 50%	51 32.30%	53 33.50%	30 19.00%	14 8.90%	10 6.30%		3.72	1.186	3.79	1.166	3.72	1.215	3.75	1.184
1.2 คุณลักษณะ 5% สมรรถนะ 50% ผลการปฏิบัติงาน 45%	37 23.30%	64 40.30%	37 23.30%	16 10.10%	5 3.10%		3.67	1.014	3.68	0.996	3.7	1.094	3.69	1.035
1.3 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 50% ผลการปฏิบัติงาน 40%	43 27.00%	69 43.40%	30 18.90%	13 8.20%	4 2.50%		3.67	1.069	3.96	0.876	3.8	1.057	3.82	1.001
1.4 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 60% ผลการปฏิบัติงาน 30%	43 27.00%	68 42.80%	26 16.40%	15 9.40%	7 4.40%		3.69	1.117	4	0.981	3.61	1.136	3.76	1.087
1.5 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 50%	69 42.60%	64 39.50%	21 13.00%	7 4.30%	1 0.60%		4.24	0.786	4.11	0.87	4.22	0.927	4.19	0.871
1.6 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 50%	60 37.70%	72 45.30%	21 13.20%	5 3.10%	1 0.60%		4.11	0.747	4.13	0.785	4.19	0.906	4.15	0.825
1.7 คุณลักษณะ 15% สมรรถนะ 50% ผลการปฏิบัติงาน 35%	45 28.30%	75 47.20%	25 15.70%	11 6.90%	3 1.90%		3.97	0.941	3.89	0.913	3.89	0.994	3.91	0.948
1.8 คุณลักษณะ 20% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 40%	71 44.40%	61 38.10%	21 13.10%	5 3.10%	2 1.30%		4.39	0.903	4.19	0.81	4.08	0.924	4.19	0.884
2. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน														
2.1 ประเมินด้วยคณะกรรมการ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา และครู	65 40.10%	67 41.40%	20 12.30%	7 4.30%	3 1.90%		4.14	0.822	4.23	0.847	3.98	1.03	4.1	0.924
2.2 ประเมินด้วยคณะกรรมการ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 คน	90 55.90%	53 32.90%	15 9.30%	2 1.20%	1 0.60%		4.59	0.762	4.36	0.71	4.42	0.705	4.44	0.722
2.3 ประเมินด้วยการพิจารณาเอกสารเท่านั้น	43 27.00%	41 25.80%	32 20.10%	22 13.80%	21 13.20%		3.08	1.422	3.58	1.216	3.36	1.407	3.37	1.352
2.4 ประเมินด้วยการพิจารณาเอกสาร และผลงานภาคสนาม	80 50.00%	47 29.40%	21 13.10%	8 5.00%	4 2.50%		4.08	1.079	4.23	0.933	4.2	1.064	4.18	1.019

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่งานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์					ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	79	63	22	4	0	4.16	0.823	4.43	0.657	4.24	0.848	4.28	0.784
4.7 การนำเสนอ (Presentation)	47.00%	37.50%	13.10%	2.40%	0%	3.84	1.167	4.05	0.942	4	0.914	3.98	0.984
4.8 บทบาทสมมติ (Role Play/ Performance Events)	59	64	32	8	4	3.92	0.997	4.25	0.792	3.99	1	4.06	0.937
4.9 เขียนตอบสถานการณ์สมมติ (Write Exam)	68	56	34	9	1	4.03	0.957	4.07	0.912	4.01	0.954	4.04	0.935
4.10 สถานการณ์จำลอง (Simulation)	40.50%	33.30%	20.20%	5.40%	0.60%	4.03	1.102	4.23	0.809	4	0.898	4.09	0.922
4.11 สังเกตพฤติกรรมจากกิจกรรมกลุ่ม (Group-Activity Observation)	38.30%	25.30%	21.00%	4.20%	1.20%	3.86	1.084	4.2	0.818	4.13	0.833	4.09	0.896
4.12 ทดลองสอน (Teaching Lesson)	66	61	31	7	1	4.24	0.714	4.2	0.903	4.06	0.862	4.15	0.843
4.13 การพบหรือสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา (Meeting with school stakeholder)	39.90%	41.10%	14.30%	4.80%	0%	4.39	0.718	4.34	0.745	4.4	0.715	4.38	0.722
4.14 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)	86	62	18	2	0	4.5	0.688	4.43	0.657	4.34	0.827	4.41	0.737
4.15 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	90	59	16	1	1	3.97	1.341	4.17	0.885	4.25	1.005	4.16	1.053
5. เกณฑ์การคัดเลือก	53.90%	35.30%	9.60%	0.60%	0.60%	4.15	0.813	4.07	0.813	3.84	0.947	3.99	0.87
5.1 ต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	81	50	19	7	6	3.78	1.25	3.56	1.003	3.48	1.099	3.58	1.104
	49.70%	30.70%	11.70%	4.30%	3.70%	3.46	1.282	3.53	1.103	3.5	1.206	3.5	1.183
5.2 ต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	50	80	28	7	2	3.95	1.104	3.98	0.942	3.73	1.075	3.87	1.038
	29.90%	47.90%	16.60%	4.20%	1.20%	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
5.3 ต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50	39	51	47	19	7	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
	23.90%	31.30%	28.80%	11.70%	4.30%	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
5.4 ต้องได้รับคะแนนรวมทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50	38	50	45	16	13	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
	23.50%	30.90%	27.80%	9.90%	8.00%	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
5.5 ต้องได้รับคะแนนรวมทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	48	71	24	15	5	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
	29.40%	43.60%	14.70%	9.20%	3.10%	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
5.6 ต้องได้รับคะแนนรวมทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	72	47	26	8	9	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15
	44.40%	29.00%	16.00%	4.90%	5.60%	3.92	1.382	4	1.082	4.03	1.075	3.99	1.15

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์					ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
6. แนวทางการคัดเลือก													
6.1 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัยและอัตนัย จึงจะมีสิทธิ์ในการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center)	51 31.30%	82 50.30%	25 15.30%	4 2.50%	1 0.60%	4.06	0.791	4.13	0.715	4.03	0.847	4.07	0.785
6.2 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัยอัตนัย และการสัมภาษณ์ จึงจะมีสิทธิ์ในการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center)	57 34.50%	92 55.80%	14 8.50%	2 1.20%	0 0%	4.24	0.634	4.25	0.673	4.18	0.654	4.22	0.653
6.3 ผู้ที่มีระดับคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัยอัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อมๆ กัน	90 54.90%	56 34.10%	16 9.80%	2 1.20%	0 0%	4.43	0.728	4.45	0.603	4.39	0.802	4.42	0.716
7. แนวทางการพัฒนา													
7.1 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training)	88 53.30%	63 38.20%	11 6.70%	3 1.80%	0 0%	4.62	0.492	4.39	0.755	4.32	0.747	4.42	0.705
7.2 ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Induction) ในระหว่างทดลองปฏิบัติงาน	92 56.10%	62 37.80%	9 5.50%	1 0.60%	0 0%	4.53	0.603	4.47	0.634	4.46	0.663	4.48	0.636
7.3 ผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานต้องได้รับการฝึกอบรมเมื่อเข้าตำแหน่งแล้ว (In-Service) เป็นระยะๆ	76 46.60%	60 36.80%	23 14.10%	3 1.80%	1 0.60%	4.11	1.036	4.29	0.712	4.29	0.78	4.25	0.822
8. ระยะเวลาและแนวทางการพัฒนา													
8.1 ระยะเวลา 1 ปี และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการประเมินผล และการประเมินอย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation)	69 42.10%	48 29.30%	35 21.30%	7 4.30%	5 3.00%	4.05	1.129	4.11	0.916	3.89	1.097	4.01	1.044
8.2 ระยะเวลา 1 ปี 6 เดือน และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการประเมินผล และการประเมินอย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation)	45 27.40%	88 53.70%	24 14.60%	5 3.00%	2 1.20%	4	0.9	4.13	0.721	3.92	0.835	4.01	0.814
8.3 ระยะเวลา 2 ปี และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการประเมินผล และการประเมินอย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation)	79 48.20%	44 26.80%	31 18.90%	8 4.90%	2 1.20%	4	1.106	4.25	0.927	4.14	0.975	4.15	0.989

4.1.1.5 วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

เป็นการศึกษาวิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) และการพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) จากตารางที่ 12 พบว่า

1. ในภาพรวมของวิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อวิธีการการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.489)

2. การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อวิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยวิธีการการอบรมสัมมนา (Training and Workshop) ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.685) รองลงมาคือ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.700) และอันดับที่สามคือ การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development) ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.769)

3. ระยะเวลาพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนแต่งตั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อระยะเวลาพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนแต่งตั้ง ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.965)

4. หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดคือ ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.521) รองลงมาคือ วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.604) อันดับสามคือ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.584)

5. สถานที่ฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadow) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อการฝึกงานหรือเงาการทำงานในสถานศึกษาของผู้บริหารพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.693)

6. หัวข้อการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadow) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อหัวข้อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.631) รองลงมาคือ การบริหารวิชาการ หลักสูตร และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.592) อันดับสามคือ การบริหารบุคคล และระเบียบที่เกี่ยวข้องบังคับที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.603)

7. ระยะเวลาการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadow) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงที่สุดต่อการฝึกงานหรือเงาการทำงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 90 วัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.917)

8. การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงสุดต่อวิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยวิธีการการอบรมสัมมนา (Training and Workshop) ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.624) รองลงมาคือ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.733) และอันดับที่สามคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community) ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.695)

9. ระยะเวลาการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงสุดต่อระยะเวลาพัฒนาอย่างเข้มไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 1.027)

10. หัวข้อการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงสุดคือ ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.565) รองลงมาคือ วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.587) อันดับสามคือ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.612)

11. การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงสุดต่อวิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยวิธีการอบรมสัมมนา (Training and Workshop) ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.641) รองลงมาคือ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.689) และอันดับที่สามคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community) ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.719)

12. ระยะเวลาการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงสุดต่อระยะเวลาการพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs) ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.848)

13. หัวข้อการพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความประสงค์สูงสุดคือ ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.546) รองลงมาคือ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.613) อันดับสามคือ วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.628)

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์				ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม		
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
1.1.9 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	87 0.524	58 0.349	21 0.127	0 0	0 0	4.3	0.777	4.48	0.66	4.36	0.69	4.39	0.7
1.1.10 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	72 43.40%	71 42.80%	21 12.70%	0 0%	2 1.20%	4.24	0.863	4.34	0.668	4.22	0.813	4.27	0.775
1.1.11 การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community)	75 45.20%	66 39.80%	23 13.90%	2 1.20%	0 0%	4.24	0.796	4.38	0.702	4.25	0.766	4.29	0.749
1.1.12 การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)	76 45.80%	64 38.60%	22 13.30%	4 2.40%	0 0%	4.19	0.908	4.5	0.632	4.15	0.803	4.28	0.786
1.1.13 การพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพจากสถานที่จริง (Placed Based Development)	91 54.80%	52 31.30%	20 12.00%	3 1.80%	0 0%	4.41	0.896	4.52	0.66	4.27	0.77	4.39	0.769
1.1.14 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	80 48.20%	57 34.30%	21 12.70%	8 4.80%	0 0%	4.14	1.004	4.46	0.687	4.16	0.881	4.26	0.858
1.2 ระยะเวลาพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา													
1.2.1 ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง	49 29.50%	37 22.30%	45 27.10%	26 15.70%	9 5.40%	3.45	1.329	3.57	1.189	3.55	1.218	3.53	1.228
1.2.2 ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมง	35 21.20%	65 39.40%	51 30.90%	11 6.70%	3 1.80%	3.71	0.956	3.76	0.816	3.61	1.006	3.69	0.929
1.2.3 ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง	65 39.20%	73 44.00%	24 14.50%	3 1.80%	1 0.60%	4.28	0.793	4.07	0.742	4.2	0.845	4.18	0.797
1.2.4 ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง	78 47.30%	55 33.30%	20 12.10%	10 6.10%	2 1.20%	4.26	0.86	4.18	1.002	4.12	1	4.18	0.965
1.3 หัวข้อพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา													
1.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ	123 73.20%	42 25.00%	2 1.20%	1 0.60%	0 0%	4.79	0.413	4.73	0.486	4.63	0.596	4.7	0.521
1.3.2 การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์	119 70.80%	39 23.20%	9 5.40%	1 0.60%	0 0%	4.74	0.446	4.61	0.679	4.6	0.65	4.64	0.618
1.3.3 ทักษะด้านคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	112 66.70%	47 28.00%	8 4.80%	1 0.60%	0 0%	4.63	0.541	4.66	0.514	4.54	0.7	4.6	0.604

ตารางที่ 12 (ต่อ)

บริการพัฒนาผู้เข้าตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์						ผู้บริหาร		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
1.3.4 ทัศนคติต่อการสื่อสาร	104	57	6	1	0		4.74	0.446	4.55	0.601	4.49	0.635
	61.90%	33.90%	3.60%	0.60%	0%						4.57	0.588
1.3.5 การบริหารและประกันคุณภาพ	111	46	10	0	1		4.66	0.534	4.59	0.626	4.53	0.743
	66.10%	27.40%	6.00%	0%	0.60%						4.58	0.657
1.3.6 กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	119	38	11	0	0		4.82	0.457	4.66	0.549	4.51	0.702
	70.80%	22.60%	6.50%	0%	0%						4.64	0.608
1.3.7 การบริหารจัดการทรัพยากร	105	51	11	1	0		4.68	0.525	4.61	0.593	4.4	0.775
	62.50%	30.40%	6.50%	0.60%	0%						4.54	0.67
1.3.8 การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	110	46	11	1	0		4.71	0.515	4.64	0.586	4.43	0.739
	65.50%	27.40%	6.50%	0.60%	0%						4.57	0.649
1.3.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	107	47	13	0	1		4.71	0.46	4.63	0.62	4.37	0.809
	(%)	(%)	(%)	(%)	0.60%						4.54	0.688
1.3.10 การบริหารงบประมาณและการเงิน	118	37	13	0	0		4.74	0.554	4.66	0.611	4.5	0.68
	70.20%	22.00%	7.70%	0%	0%						4.61	0.633
1.3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	106	52	9	1	0		4.71	0.46	4.61	0.593	4.43	0.719
	63.10%	31.00%	5.40%	0.60%	0%						4.56	0.63
1.3.12 การสร้างเครือข่ายและการบริหารชุมชน	113	42	12	0	1		4.79	0.413	4.61	0.593	4.44	0.817
	67.30%	25.00%	7.10%	0%	0.60%						4.58	0.675
1.3.13 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	100	56	9	2	1		4.66	0.534	4.59	0.565	4.34	0.857
	59.50%	33.30%	5.40%	1.20%	0.60%						4.5	0.707
1.3.14 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	107	53	7	0	1		4.68	0.525	4.61	0.528	4.5	0.743
	63.70%	31.50%	4.20%	0%	0.60%						4.58	0.628
1.3.15 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากการได้ศึกษาดูอย่าง	97	58	12	0	1		4.53	0.603	4.57	0.628	4.4	0.756
	57.70%	34.50%	7.10%	0%	0.60%						4.49	0.68
1.3.16 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากปัญหาจริงจากโรงเรียนที่ได้รับบรรจาดำเนินและการทำงานไปปฏิบัติ	108	47	11	1	0		4.61	0.547	4.62	0.623	4.51	0.702
	64.70%	28.10%	6.60%	0.60%	0%						4.57	0.639
1.3.17 การบริหารโครงการจากกรมอำนวยการภายในเขตพื้นที่การศึกษา	103	49	14	1	0		4.61	0.547	4.62	0.623	4.38	0.754
	61.70%	29.30%	8.40%	0.60%	0%						4.52	0.672
1.3.18 อุดมการณ์และเกียรติภูมิของผู้บริหารสถานศึกษา	108	45	13	1	1		4.74	0.554	4.57	0.599	4.38	0.847
	64.30%	26.80%	7.70%	0.60%	0.60%						4.53	0.715
1.3.19 เจตคติ คำนิยม การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และวัฒนธรรมประชาธิปไตย	112	44	10	1	1		4.71	0.515	4.66	0.581	4.44	0.817
	66.70%	26.20%	6.00%	0.60%	0.60%						4.58	0.685
1.3.20 วิทยุ วัฒนธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร	128	30	10	1	0		4.85	0.366	4.7	0.57	4.59	0.717
	75.70%	17.60%	5.90%	0.60%	0%						4.69	0.604

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์				ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม		
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
1.3.21 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีที่เกี่ยวข้อง	90	68	7	3	0	4.58	0.5	4.46	0.687	4.38	0.734	4.46	0.67
1.3.22 การพัฒนาบุคลากรและการสร้างเสริมภาพลักษณ์	96	64	6	1	0	4.53	0.557	4.6	0.494	4.47	0.701	4.53	0.603
1.3.23 การพัฒนาสุขภาพกาย และจิต	106	54	7	1	0	4.66	0.481	4.63	0.524	4.5	0.702	4.58	0.597
1.3.24 การจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน	63.10%	32.10%	4.20%	0.60%	0%	4.53	0.687	4.54	0.571	4.4	0.672	4.48	0.642
1.3.25 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	95	60	13	0	0	4.78	0.417	4.63	0.524	4.43	0.719	4.58	0.609
1.3.26 ลงมือกระทำการเรียนรู้	107	52	7	1	0	4.76	0.431	4.7	0.537	4.4	0.756	4.59	0.637
1.3.27 การสร้างแรงจูงใจ	110	49	8	0	1	4.76	0.431	4.59	0.596	4.51	0.743	4.6	0.635
1.3.28 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	65.50%	29.20%	4.80%	0%	0.60%	4.61	0.495	4.55	0.537	4.46	0.679	4.52	0.592
1.3.29 นโยบาย การกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่	112	48	7	0	1	4.74	0.446	4.66	0.549	4.5	0.658	4.61	0.582
1.3.30 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา	97	63	8	0	0	4.79	0.413	4.63	0.558	4.59	0.674	4.65	0.584
1.4 สถานที่ปฏิบัติงานหรือการทำงาน (Work Shadow)	69.60%	27.40%	1.80%	1.20%	0%								
1.4.1 มีการฝึกงานในสถานศึกษาของผู้บริหารที่เลี้ยง	79	74	11	3	0	4.36	0.668	4.33	0.721	4.37	0.693	4.35	0.693
1.4.2 มีการฝึกงานในสถานศึกษาของตนเอง	81	66	16	3	2	4.26	0.891	4.43	0.628	4.22	0.912	4.3	0.82
1.4.3 มีการฝึกงานในสถานศึกษาที่กำหนด	75	78	11	2	0	4.39	0.679	4.35	0.673	4.31	0.656	4.34	0.664

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์						ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
1.5 หน้าที่ของภารกิจงานหรืองานการทำงาน (Work Shadow)														
1.5.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา	104 61.90%	59 35.10%	4 2.40%	1 0.60%	0 0%		4.63	0.541	4.61	0.528	4.51	0.635	4.57	0.577
1.5.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์	104 61.50%	54 32.00%	10 5.90%	1 0.60%	0 0%		4.64	0.584	4.55	0.601	4.46	0.7	4.53	0.641
1.5.3 การบริหารวิชาการ หลักสูตร และการวัดประเมินผล	112 66.70%	49 29.20%	6 3.60%	1 0.60%	0 0%		4.68	0.525	4.7	0.464	4.5	0.702	4.61	0.592
1.5.4 การบริหารบุคคล และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	112 66.70%	48 28.60%	7 4.20%	1 0.60%	0 0%		4.71	0.515	4.66	0.514	4.51	0.702	4.61	0.603
1.5.5 การบริหารงานงบประมาณ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	104 61.90%	55 32.70%	8 4.80%	1 0.60%	0 0%		4.63	0.541	4.63	0.558	4.46	0.7	4.56	0.621
1.5.6 การบริหารทั่วไป และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	99 58.90%	61 36.30%	6 3.60%	2 1.20%	0 0%		4.66	0.534	4.63	0.524	4.37	0.731	4.52	0.632
1.5.7 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	116 69.00%	44 26.20%	7 4.20%	0 0%	1 0.60%		4.63	0.589	4.7	0.464	4.56	0.761	4.62	0.631
1.5.8 การสร้าง และประสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	107 64.10%	50 29.90%	9 5.40%	0 0%	1 0.60%		4.63	0.541	4.62	0.561	4.47	0.782	4.56	0.66
1.6 ระยะเวลาการฝึกงานหรืองานการทำงาน (Work Shadow)														
1.6.1 ก่อเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 30 วัน	41 25.00%	49 29.90%	63 38.40%	5 3.00%	6 3.70%		3.87	0.935	3.79	0.84	3.49	1.133	3.68	1.004
1.6.2 ก่อเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 45 วัน	34 20.50%	104 62.70%	20 12.00%	7 4.20%	1 0.60%		4.15	0.587	4.09	0.652	3.78	0.85	3.98	0.744
1.6.3 ก่อเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 90 วัน	83 50.30%	53 32.10%	22 13.30%	4 2.40%	3 1.80%		4.24	1.101	4.26	0.902	4.28	0.826	4.26	0.917

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์				ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม		
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
3.1.10 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	89	56	18	2	1	4.54	0.73	4.4	0.683	4.28	0.878	4.38	0.784
3.1.11 การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community)	85	65	13	3	0	4.38	0.721	4.42	0.658	4.38	0.773	4.39	0.719
3.1.12 การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)	88	55	21	1	1	4.32	0.852	4.51	0.635	4.28	0.826	4.37	0.774
3.1.13 การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development)	88	57	18	2	1	4.3	0.812	4.44	0.631	4.37	0.862	4.38	0.775
3.1.14 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	28	57	41	31	6	4.27	0.932	4.42	0.762	4.18	0.913	4.28	0.87
3.2 ระยะเวลาการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา													
3.2.1 ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	28	57	41	31	6	3.43	1.214	3.5	1.112	3.3	1.022	3.4	ปานกลาง
3.2.2 ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	36	74	46	4	2	3.81	0.951	3.91	0.8	3.75	0.791	3.82	มาก
3.2.3 ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	55	86	17	1	1	4.2	0.677	4.24	0.671	4.12	0.74	4.18	มาก
3.2.4 ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	95	41	19	6	0	4.43	0.884	4.37	0.896	4.38	0.799	4.39	มาก
3.3 หัวข้อการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา													
3.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ	118	44	3	1	0	4.76	0.431	4.64	0.649	4.64	0.513	4.67	มากที่สุด
3.3.2 การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์	106	50	8	1	0	4.7	0.463	4.6	0.596	4.48	0.704	4.57	มากที่สุด
3.3.3 ทักษะด้านคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	104	53	7	1	0	4.73	0.45	4.64	0.522	4.43	0.701	4.57	มากที่สุด
3.3.4 ทักษะการสื่อสาร	101	54	7	3	0	4.68	0.53	4.56	0.631	4.42	0.742	4.53	มากที่สุด
3.3.5 การบริหารและประกันคุณภาพ	100	57	7	1	0	4.68	0.475	4.56	0.57	4.45	0.702	4.54	มากที่สุด

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ระดับความประสงค์						ผู้บริหาร		ครู		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		รวม	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
3.3.6 กฎหมาย กฎ ระเบียบ ขอบบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	116 70.30%	38 23.00%	11 6.70%	0 0%	0 0%		4.76	0.495	4.71	0.497	4.48	0.725	4.62	0.613
3.3.7 การบริหารจัดการทรัพยากร	101 61.20%	50 30.30%	12 7.30%	2 1.20%	0 0%		4.65	0.588	4.58	0.599	4.37	0.775	4.51	0.683
3.3.8 การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	101 61.60%	52 31.70%	8 4.90%	3 4.90%	0 0%		4.59	0.551	4.61	0.529	4.4	0.836	4.52	0.684
3.3.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	101 61.60%	51 31.10%	10 6.10%	2 1.20%	0 0%		4.68	0.53	4.56	0.634	4.42	0.742	4.53	0.665
3.3.10 การบริหารงบประมาณและการเงิน	106 64.20%	48 29.10%	11 6.420%	0 0%	0 0%		4.59	0.599	4.56	0.601	4.54	0.659	4.56	0.622
3.3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	100 61.00%	56 34.10%	7 4.30%	1 0.60%	0 0%		4.62	0.492	4.67	0.549	4.42	0.7	4.55	0.614
3.3.12 การสร้างเครือข่ายและการบริหารชุมชน	96 58.20%	58 35.20%	10 6.10%	1 0.60%	0 0%		4.59	0.551	4.51	0.635	4.46	0.682	4.51	0.635
2.3.13 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	98 59.40%	54 32.70%	11 6.70%	2 1.20%	0 0%		4.57	0.603	4.6	0.655	4.39	0.717	4.5	0.674
3.3.14 วิทยุ คลื่นธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร	112 67.90%	41 24.80%	12 7.30%	0 0%	0 0%		4.59	0.599	4.65	0.615	4.55	0.658	4.6	0.628
3.3.15 การแก้ไขปัญหาคณะกรรมาธิการศึกษาตัวอย่าง	96 58.20%	56 33.90%	11 6.70%	2 1.20%	0 0%		4.49	0.651	4.64	0.522	4.36	0.773	4.48	0.674
3.3.16 การแก้ไขปัญหาคณะกรรมาธิการศึกษาโรงเรียนที่ได้รับมอบอำนาจและการทำงานไปปฏิบัติ	109 66.10%	43 26.10%	11 6.70%	2 1.20%	0 0%		4.49	0.651	4.71	0.497	4.49	0.786	4.57	0.671
3.3.17 การบริหารโครงการจากกรมอำนวยการงานวิจัยภายในเขตพื้นที่การศึกษา	102 61.80%	49 29.70%	13 7.90%	1 0.60%	0 0%		4.49	0.651	4.65	0.552	4.45	0.744	4.53	0.664

4.1.2 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา โดยผลการสัมภาษณ์ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. คุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 3. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและ 4. วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในมุมมองความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเป็นไปแนวทางเดียวกัน

4.1.2.1 คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ความเป็นครู ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ประสบการณ์ในการเป็นครูมีความสำคัญต่อผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก โดยส่วนใหญ่ทั้งในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในและนอกระบบการศึกษา เห็นว่าผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีประสบการณ์ความเป็นครู (F=9) แต่ความเห็นกรณีจำนวนปีนั้นมีความคิดเห็นแตกต่างกันดังต่อไปนี้ 1) ควรมีประสบการณ์ความเป็นครูมาไม่น้อยกว่า 10 ปี (F=5) และ 5 ปี (F=3) 3 ปี (F=1) นอกจากนี้ยังเห็นว่าไม่ควรจำกัดประสบการณ์ความเป็นครูเฉพาะในสังกัดของตนเอง ควรเปิดกว้างและไม่จำกัดสังกัด (F=7) ทั้งนี้ การมีประสบการณ์เป็นครูทำให้เข้าใจงานด้านการเรียน การสอน งานวิชาการ เข้าใจผู้เรียน รู้ปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในโรงเรียน

2. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ในการทำงานบริหารสถานศึกษา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเห็นว่าควรมีประสบการณ์ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาก่อน (F=12) โดยแบ่งออกเป็นรายละเอียดดังนี้ เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (F=5) หรือมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารในลักษณะอื่นๆ อาทิ การเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (F=4) การมีประสบการณ์การบริหารเบื้องต้นจะทำให้ผู้เข้าสู่ตำแหน่งได้มีโอกาสทดลองงานในการบริหารงานทำให้มีความเข้าใจปัญหาและแนวทางการทำงานบริหารมากกว่านอกจากนี้ยังทำให้เข้าใจสถานการณ์ในการตัดสินใจ การมีประสบการณ์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เด็ดขาดและมั่นใจ

3. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ในการทำงานบริหารการศึกษา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนเห็นว่าควรมีประสบการณ์เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม/หัวหน้ากลุ่มงาน (F=2)

4. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ในการทำงานนิตศการศึกษา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนเห็นว่าควรมีประสบการณ์เป็นผู้นิเทศในโรงเรียนและนอกโรงเรียน (F=2) โดยเห็นว่าควรมีประสบการณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี

5. คุณสมบัติด้านอื่นๆ ที่สำคัญ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารและใบประกอบวิชาชีพครูมีความสำคัญต่อผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก (F=5) นอกจากนี้ การมีวุฒิทางการศึกษาด้านบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า (F=4) การมีวุฒิภาวะ มีความเป็นผู้ใหญ่และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา (F=3)

4.1.2.2 คุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ควรประกอบไปด้วย
 - 1.1 ความมุ่งมั่นเน้นผลลัพธ์ (F=8)
 - 1.2 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ซื่อสัตย์สุจริต (F=8)
 - 1.3 มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล (F=5)
 - 1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ ปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์ (F=4)
 - 1.5 มีบุคลิกภาพที่ดี (F=4)
 - 1.6 ใฝ่เรียนรู้ สนุกกับการเรียนรู้ (F=3)
 - 1.7 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์ (F=3)
 - 1.8 มีความเมตตาปราณี ให้โอกาส มีความเป็นผู้ใหญ่ (F=3)
 - 1.9 มีความศรัทธาในวิชาชีพ (F=2)
 - 1.10 หมั่นเพียร อดทน (F=1)
2. สมรรถนะที่พึงประสงค์ ควรประกอบไปด้วย
 - 2.1 ทักษะด้านคนและการประสานสัมพันธ์ (F=7)
 - 2.2 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (F=7)
 - 2.3 การทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม (F=6)
 - 2.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (F=6)
 - 2.5 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (F=5)
 - 2.6 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (F=5)
 - 2.7 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (F=4)
 - 2.8 การคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ (F=4)
 - 2.9 การบริหารงานวิชาการ (F=3)
 - 2.10 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (F=2)
 - 2.11 ความฉลาดทางอารมณ์ (F=2)

- 2.12 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (F=2)
- 2.13 การสร้างภาคีเครือข่าย (F=2)
- 2.14 การบริหารทรัพยากรบุคคล (F=2)
- 2.15 การคิดเชิงบวก (F=1)
- 2.16 ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) (F=1)
- 2.17 การบริการที่ดี (F=1)

3. ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ควรประกอบไปด้วย

- 3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (F=8) อาทิ ผลสอบ O-net NT สูงขึ้น นักเรียนอ่านออกเขียนได้ 100%
- 3.2 ผลการปฏิบัติงาน (KPI) ย้อนหลัง 2-5 ปี โดยมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ยอดเยี่ยม (A) ติดต่อกัน (F=5)
- 3.3 ผลงานการพัฒนาครู (F=5)
- 3.4 ผลงานการบริหารและพัฒนาองค์กร (F=4)
- 3.5 รางวัลต่างๆ โล่รางวัล ประกาศนียบัตร : รางวัลต่างๆ เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าทำอะไรประสบผลสำเร็จมาแล้วบ้าง (F=3)
- 3.6 การทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งต้องสร้างเครือข่ายและแสดงให้เห็นว่าสร้างเครือข่ายอยู่ในระดับใดบ้าง เคยทำงานกับวัด ชุมชนหรือไม่ (F=2)
- 3.7 ความพึงพอใจของผู้ปกครอง (F=2)
- 3.8 ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา (F=1)

4.1.2.3 การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

- 1. น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ประสพการณ์ (ผลการปฏิบัติงาน) 60 สมรรถนะ 40 (F=2)
 - 1.2 ประสพการณ์ (ผลการปฏิบัติงาน) 50 สมรรถนะ 50 (ความรู้/พฤติกรรม) (F=3)
 - 1.3 ควรทำการประเมินทั้ง 3 ด้านโดยมีน้ำหนักเท่าๆ กัน น้ำหนัก 33 : 33 : 33 (F=1)
 - 1.4 ควรทำการประเมินทั้ง 3 ด้านและมีหลักฐานสนับสนุน น้ำหนัก 25 : 25 : 50 (F=1)
 - 1.5 ควรทำการประเมินทั้ง 3 ด้านและมีหลักฐานสนับสนุน น้ำหนัก 20 : 20 : 40 (F=1)
 - 1.6 ประสพการณ์ (ผลการปฏิบัติงาน) 35 สมรรถนะ 65 (F=1)
 - 1.7 ประสพการณ์ (ผลการปฏิบัติงาน) 70 สมรรถนะ 30 (F=1)
 - 1.8 ประสพการณ์ (ผลการปฏิบัติงาน) 50 สมรรถนะ 30 (ความรู้/พฤติกรรม) ทัศนคติ 20 (F=3)

2. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ประวัติผลงานย้อนหลัง (F=5)
 - 2.2 สัมภาษณ์ผู้เข้าสู่ตำแหน่ง (F=4)
 - 2.3 แฟ้มสะสมผลงานและเอกสาร (F=4)
 - 2.4 ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา (F=3)
 - 2.5 รางวัลที่เคยได้รับ (F=2)
 - 2.6 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนย้อนหลัง (F=2)
 - 2.7 สัมภาษณ์คนรอบข้างของผู้เข้าสู่ตำแหน่ง (F=2)
 - 2.8 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเอกสารและลงพื้นที่ประเมิน (F=1)
3. แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ
 - 3.1 การสัมภาษณ์ (F=10)
 - 3.2 ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) (F=4)
 - 3.3 การสอบแบบอัตนัย (F=4)
 - 3.4 การใช้สถานการณ์จำลอง (F=1)
 - 3.5 360 Feedback จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (F=3)
 - 3.6 การทดสอบด้วยเครื่องมือ/แบบทดสอบจากสถาบันกลาง (F=4)
 - 3.7 การสอบข้อเขียนแบบปรนัย (F=3)
 - 3.8 พิจารณาจากผลงานเชิงประจักษ์ (F=3)
 - 3.9 การประเมินความรู้ ใช้วิธีการใช้แบบทดสอบแบบ Cognitive Test การใช้กรณีศึกษา (Case Study) และการนำเสนอ (Presentation) (F=2)
 - 3.10 การเขียนโครงการเพื่อนำเสนอ (F=2)
 - 3.11 ใช้เครื่องมือการประเมินตามสมรรถนะและคุณลักษณะ (F=1)
 - 3.12 พิจารณาโดยคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่อยู่ภายนอกวงการศึกษาหรือไม่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก (F=1)
 - 3.13 การนำเสนอผลงาน (F=1)
4. เครื่องมือการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะของศูนย์การประเมิน (Assessment Center)
 - 4.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior based Interview) (F=2)
 - 4.2 การสอบแบบอัตนัย (F=3)
 - 4.3 การสัมภาษณ์ (F=2)
 - 4.4 การใช้สถานการณ์จำลอง (F=2)

- 4.5 เครื่องมือแบบทดสอบเชิงจิตวิทยา (F=1)
- 4.6 ประวัติการทำงานในอดีต (F=1)
5. เกณฑ์การคัดเลือก
 - 5.1 ผลการปฏิบัติงาน 60% การสอบข้อเขียน 20%/Case Study และ สัมภาษณ์ 20%
 - 5.2 ประสพการณ์ 40% การสอบข้อเขียน 40% สัมภาษณ์ และแสดงวิสัยทัศน์ 30% (ทั้ง 3 ส่วนต้องมากกว่าเกณฑ์ 60%)
 - 5.3 สอบข้อเขียน 30% ประเมินประสพการณ์และผลการปฏิบัติงาน 50% สอบสัมภาษณ์ 20%
 - 5.4 ความรู้ 40% ประสพการณ์ 50% ความเหมาะสมเฉพาะตำแหน่ง 10%
 - 5.5 ในระดับประถมศึกษา 1) ความรู้ทั่วไป ใช้วิธีการคัดเลือกโดยสอบข้อเขียน 25% 2) ผลงานของตัวเอง เพื่อดูความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ใช้วิธีการคัดเลือกโดยพิจารณา ผลงานเชิงประจักษ์/แฟ้มสะสมผลการอบรม หรือการสอบต่างๆ 25% 3) ผลงานด้านนักเรียน เพื่อดู ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเมื่อมีความรู้แล้วได้ลงมือปฏิบัติหรือไม่ ใช้วิธีการคัดเลือก โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริง 25% และ 4) ความเหมาะสมและให้เห็นเจตคติและวิสัยทัศน์ โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์ 25%
 - 5.6 ในระดับมัธยมศึกษา 1) ความรู้ทั่วไป ใช้วิธีการคัดเลือกโดยสอบข้อเขียน 50% 2) ผลงานของตัวเอง ผลงานเชิงประจักษ์/แฟ้มสะสมผล 25% และ 3) ผลงานด้านนักเรียน เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติงาน 25%
6. แนวทางการคัดเลือก
 - 6.1 พิจารณาจากประสพการณ์ (F=5)
 - 6.2 พิจารณาจากความรู้ (F=5)
 - 6.3 พิจารณาจากวุฒิการศึกษา (F=4)
 - 6.4 พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (4)
 - 6.5 พิจารณาจากบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ (F=3)
7. แนวทางการพัฒนา
 - 7.1 พัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Pre-Service/ Induction/ In-Service) (F=7)
 - 7.2 พัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service) (F=4)
 - 7.3 พัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service) (F=2)
 - 7.4 พัฒนาอย่างเข้ม (Induction) (F=1)
8. ระยะเวลาและแนวทางการพัฒนา

4.1.2.4 วิธีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

จำแนกออกเป็นวิธีการการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) และการพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training)

1. การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

1.1 การฝึกงานผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (F=8) : ทำให้เห็นบริบทและสภาพปัญหาที่แท้จริง ทำให้สามารถปรับตัวและเตรียมตัวก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง

1.2 วิธีการการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10) (F=6)

1.3 การอบรมสัมมนา (Training and Workshop) (F=6) ทำให้ได้สร้างเครือข่ายพร้อมๆ กันกับได้ความรู้

1.4 ไม่ทดลองปฏิบัติงาน (F=4)

1.4.1 ควรมีประสบการณ์การบริหารมาก่อน

1.4.2 การทดลองงานทำให้เห็นว่าผู้คัดเลือกไม่มีความมั่นใจในกระบวนการคัดเลือกจึงสมควรให้การสนับสนุนและการพัฒนามากว่าการทดลองงาน

1.5 แยกกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารและกลุ่มผู้ไม่มีประสบการณ์การบริหารและออกแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม (F=3)

1.6 ทดลองปฏิบัติงาน (F=3)

1.7 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) (F=3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง พัฒนาตนเองขณะที่ได้ปฏิบัติงานจริงทำให้เห็นปัญหาและอุปสรรคจริง

1.8 การโค้ชและมีพี่เลี้ยง (F=3)

1.9 การศึกษาดูงาน (Field Trip) (F=2)

1.10 รับผิดชอบโครงการ (Project Assignment) (F=2)

1.11 สถานการณ์จำลอง (F=2)

1.12 เงาการทำงาน (Work Shadow) (F=1)

2. ระยะเวลาพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

2.1 1 เดือน (F=6)

2.2 1 ภาคเรียน (F=2)

2.3 2 สัปดาห์ (F=2)

2.4 45 วัน (F=1)

2.5 24 วัน (F=1)

3. หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

- 3.1 การบริหารโรงเรียน (F=6)
- 3.2 บุคลิก มารยาท การวางตัวอย่างเหมาะสมและน่าเชื่อถือ (F=6)
- 3.3 ให้เป็นไปตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับตำแหน่ง (F=4)
- 3.4 ควรจัดให้มีการทำการทดสอบหรือการประเมิน (Pre-Assessment) เพื่อ
จัดว่าผู้ที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละคนขาดทักษะหรือสมรรถนะอะไรและควร
ได้รับการพัฒนาด้านใดจึงจะเหมาะสม (F=2)
- 3.5 เทคโนโลยีและการนำไปประยุกต์ใช้ (ICT) (F=3)
- 3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล (F=2)
- 3.7 การสื่อสาร (F=1)
- 3.8 ทักษะด้านคน (F=1)
- 3.9 วิจัยและการนำไปใช้ (F=1)
- 3.10 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (F=1)
- 3.11 ผู้นำทางวิชาการ (F=2)
- 3.12 การมีอารมณ์ขัน (F=1)
- 3.13 คุณธรรมจริยธรรม (F=1)
- 3.14 ภาษาต่างประเทศ (F=1)
4. สถานที่การฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadow)
 - 4.1 โรงเรียนใดก็ได้ไม่จำเป็นต้องเป็นโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบ (F=1)
5. หัวข้อการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadow)
 - 5.1 ควรเลือก Role Model ของผู้อำนวยการตัวอย่างที่ต้องติดตาม (Shadow)
ให้มีสมรรถนะที่ต้องการในอนาคต
6. ระยะเวลาการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadow)
 - 6.1 1 เทอม (F=1)
 - 6.2 1 เดือน (F=2)
7. การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction)
 - 7.1 การโค้ชและมีพี่เลี้ยง (F=9) เพราะผู้อำนวยการมือใหม่ต้องการคำแนะนำ
จากบุคคลที่มีประสบการณ์
 - 7.2 การอบรมสัมมนา (Training and Workshop) (F=7)
 - 7.3 การใช้กรณีศึกษา (F=4)
 - 7.4 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) (F=4)

- รองผู้อำนวยการ
- 7.5 การฝึกปฏิบัติงาน (F=3)
 - 7.5.1 ไม่ต้องฝึกปฏิบัติงาน ถ้าเคยผ่านงานบริหารมาก่อน อาทิ เป็น
 - 7.5.2 ต้องฝึกปฏิบัติงาน ถ้าไม่เคยผ่านงานบริหารมาก่อน
 - 7.6 ควรมีการทดลองปฏิบัติงาน (F=4)
 - 7.7 ไม่ควรมีการทดลองงาน (F=2)
 - 7.8 เงาการทำงาน (Work Shadow) (F=2)
 - 7.9 สถานการณ์จำลอง (F=2)
 - 7.10 รับผิดชอบโครงการ (Project Assignment) (F=1)
 - 8. ระยะเวลาการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction)
 - 8.1 1 ปี (F=3)
 - 8.2 1 เทอม (F=2)
 - 8.3 6 เดือน (F=1)
 - 9. หัวข้อการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction)
 - 9.1 ภาวะผู้นำ (F=2)
 - 9.2 วิจัย (F=1)
 - 9.3 การบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่าย (F=2)
 - 9.4 กฎหมายและกฎระเบียบ (F=1)
 - 9.5 บุคลิกภาพ (F=2)
 - 9.6 การสื่อสาร (F=1)
 - 9.7 การกำหนดตัวชี้วัด (F=1)
 - 9.8 การวิเคราะห์นโยบายและแผน (F=1)
 - 9.9 การบริหารการเงินและพัสดุ (F=1)
 - 9.10 ทักษะด้านคน (Human Skills) (F=1)
 - 9.11 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (F=1)
 - 9.12 การสร้างทีม (F=1)
 - 9.13 การบริหารทรัพยากรบุคคล (F=1)
 - 10. การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training)
 - 10.1 ทุกรูปแบบตามความเหมาะสมของสมรรถนะ (F=2)
 - 10.2 วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning: 70 : 20 : 10) (F=2)

11. ระยะเวลาการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training)

-

12. หัวข้อการพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training)

12.1 ตามความต้องการของแต่ละบุคคล (F=3)

12.2 ความรู้จากกรณีศึกษาของผู้บริหารท่านอื่น (F=2)

12.3 การสื่อสาร (F=1)

12.4 การตัดสินใจและแก้ปัญหา (F=1)

12.5 การจัดการความขัดแย้ง (F=1)

12.6 การสร้างทีม (F=1)

12.7 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) (F=1)

4.1.2.5 ความคิดเป็นประเด็นอื่นๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์

1. ปัญหาของการเข้าสู่ตำแหน่งประการหนึ่งคือ ผู้เข้าสู่ตำแหน่งบางคนเก่งวิชาการแต่ไม่เก่งวิชาคน สอนเก่งแต่บริหารงานไม่เป็นทำให้องค์กรล้มเหลว ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม เช่น อายุราชการ ตำแหน่งที่ผ่านประสบการณ์การบริหารประเมินรอบด้าน ทั้งความรู้ประสบการณ์

2. ข้อสอบเพื่อคัดเลือกวัดความรู้มากไป ควรเน้นการประเมินประสบการณ์ให้มาก เพราะผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารต้องมีวิชาคนมากกว่าวิชาการ

3. ปัญหาเรื่องการวางตนและการสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา, ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ การเงินให้เป็นไปตามระเบียบราชการ, ผู้อำนวยการมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ไม่เพียงพอ, ขาดปัจจัยและวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา, ขาดคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ ขาดภาวะผู้นำ, ทักษะการพูดในที่ชุมชน วิธีแก้ไข คือ ควรมีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งก่อนแต่งตั้งการพัฒนาอย่างเข้มข้นระหว่างทดลองงานและพัฒนาเพิ่มเติมเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้วเพื่อสร้างภาวะผู้นำ

4. การคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาควรแยกประเภทของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น
4.1 ระดับมัธยมศึกษา ควรต้องเป็นรองผู้อำนวยการมาก่อน 4.2 ระดับประถมศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ครูสอบเป็นผู้บริหารได้ 4.3 การศึกษาพิเศษ ควรต้องมีประสบการณ์ด้านการศึกษาพิเศษ

5. ผู้บริหารบรรจุใหม่ควรให้อยู่ต่อเนืองในโรงเรียนนั้นๆ 4 ปี เพื่อพัฒนาโรงเรียนนั้นจริงๆ ปัจจุบันยังมองว่าตำแหน่งผู้บริหารเป็นบันไดไปสู่ขั้นอื่นๆ/ปัญหาหนึ่งคือ “เกณฑ์เดียวกันในการคัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่ง ในความเป็นจริงแล้วควรแบ่งแยกตามเกณฑ์”

6. ผู้บริหารควรจะต้องมีคาบสอนเพื่อให้ยังสัมผัสและรับรู้บรรยากาศภายในห้องเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา

7. คณะกรรมการสถานศึกษาควรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน และสามารถเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงเรียนได้หากผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน
8. การคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วย “การสอบข้อเขียน” ไม่สะท้อนสมรรถนะในการบริหาร, ขาดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงการศึกษาให้เกิดการพัฒนาโรงเรียน ควรมีสีทธิพิจารณาคัดเลือกผู้อำนวยการที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนของตนเอง
9. ปัญหาของผู้เข้าสู่ตำแหน่ง : ไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร วิธีแก้ปัญหา : ควรกำหนดคุณสมบัติว่าผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านการเป็นรองผู้อำนวยการ หรือผ่านการเป็นหัวหน้าสาระฯ หรือเคยทำหน้าที่ฝ่ายบริหารงานในโรงเรียนมาก่อน
10. ใช้ผลการปฏิบัติงาน การสอบ และการสัมภาษณ์ แล้วนำผลทั้ง 3 ภาคมา รวมกัน แล้วเฉลี่ยให้ได้ 60% ไม่ควรลดเกณฑ์ลง เพราะผู้บริหารต้องเก่ง และฉลาด นอกจากนี้ยังควรปรับวิธีการคัดเลือก โดยให้คัดเลือกจากผู้ที่เคยผ่านการเป็นรองผู้อำนวยการมาก่อน ซึ่งจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์
11. ควรมีการอบรมพัฒนาอย่างเข้ม โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีอายุน้อย ผู้อำนวยการใหม่ๆ ควรพิจารณาจากผู้ที่ มีประสบการณ์ การผ่านงานและมีผลงานเชิงประจักษ์ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องผ่านการเป็นรองผู้อำนวยการมาก่อนอย่างน้อย 4 ปี ควรมีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งแบบผสมผสานทั้ง 3 รูปแบบ การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) การพัฒนาอย่างเข้มในระหว่างทดลอง (Induction) การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้ว (In-Service Training) เพื่อให้มีพัฒนาการตลอดเวลาการทำงาน
12. ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต้องเป็นผู้บริหารควรมีประสบการณ์รองผู้อำนวยการสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มาจาก การแต่งตั้ง รักษาการ หรือหัวหน้าฝ่ายศึกษานิเทศก์ในเขตไม่มีสิทธิ์ และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว ควรมีการแต่งตั้งกรรมการเพื่อให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา (ไม่ใช่คณะกรรมการประเมิน) อาจจะเป็นระยะเวลา 1 ปีหรือ 2 ปี
13. ปัญหาของการเข้าสู่ตำแหน่ง คือการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้ในการสอบแต่ไม่มีประสบการณ์บริหาร ควรเพิ่มระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งครูก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา, ควรพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาให้มีคุณธรรมจริยธรรม ควรมีเกณฑ์ในการประเมินคุณธรรมจริยธรรมที่ชัดเจน
14. การใช้ข้อสอบตัดสินจะได้เฉพาะคนที่มีความรู้เท่านั้น แต่ไม่ผ่านประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและเผชิญกับปัญหาจริง หลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งและหลังการแต่งตั้ง ไม่ส่งผลต่อการเป็นผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพได้จริง
15. การสอบข้อเขียนไม่สะท้อนความรู้ความสามารถที่แท้จริง และไม่สามารถวัดสมรรถนะการทำงาน หรือเจตคติของการเป็นผู้บริหารที่ดีได้เพียงพอ ควรเน้นการประเมินจาก

ผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา และแผนงานในอนาคต ตลอดจนการประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง
หลากหลาย

4.2 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตสำหรับการ การสนทนากลุ่ม

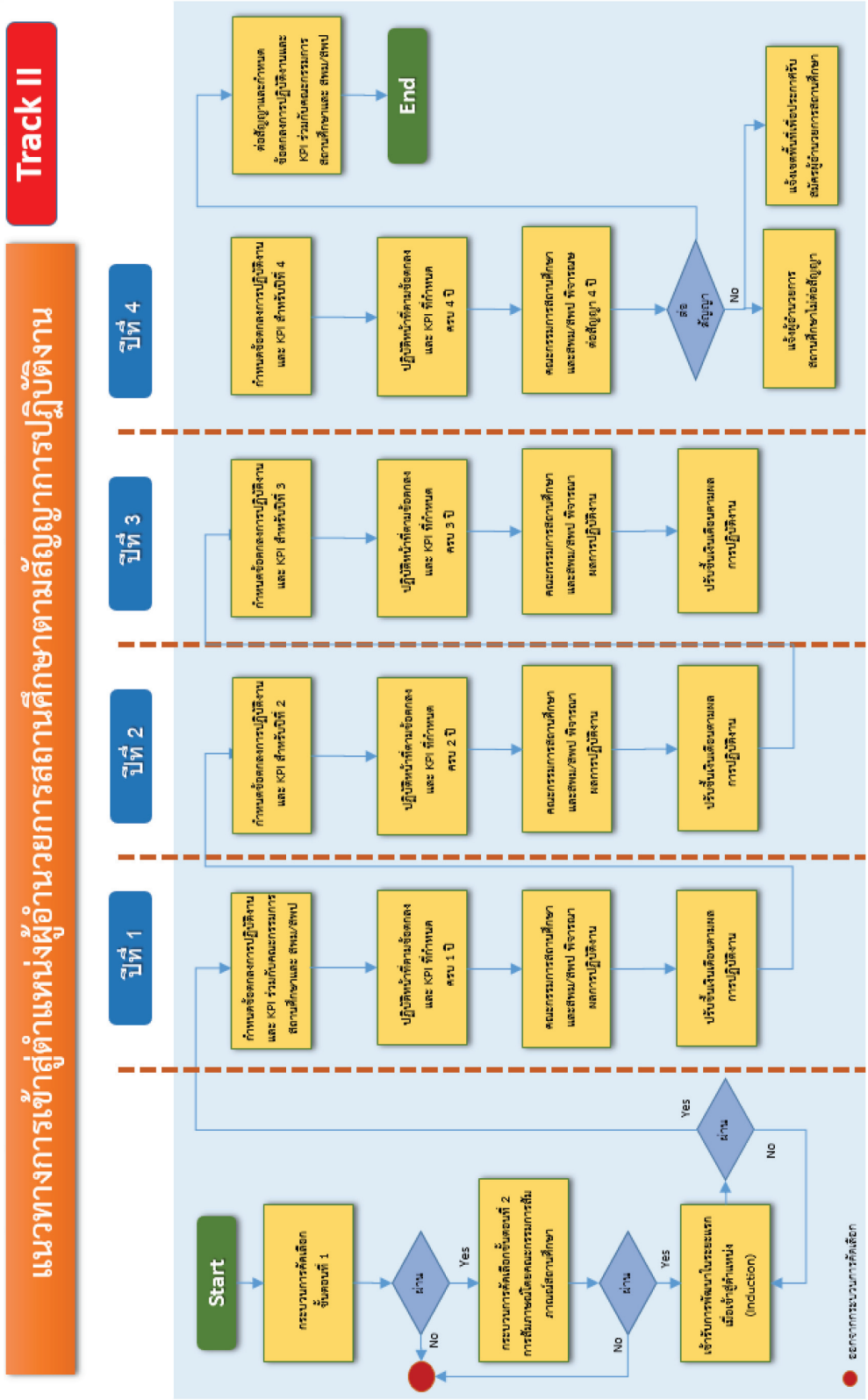
4.2.1 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตฉบับที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยได้ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง (Track) รวมถึงรายละเอียดของ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมินและการพัฒนา ดังต่อไปนี้

4.2.1.1 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบที่ 1 (Track 1) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ

4.2.1.2 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบที่ 2 (Track 2) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงาน (คราวละ 4 ปี)

ภาพที่ 9 ร่างการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในแนวทางที่ 2 (Track 2) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงาน (คราวละ 4 ปี)



4.2.1.3 ร่างคุณสมบัติ คุณสมบัติ คุณสมบัติ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมิน แนวทางการคัดเลือก และแนวทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตารางที่ 13 ร่างคุณสมบัติ คุณสมบัติ คุณสมบัติ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมิน แนวทางการคัดเลือก และแนวทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รอบที่ 1

1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่
<p>ต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งในทั้งหมด 9 แบบ ดังต่อไปนี้ (โดยทุกแบบจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 301 และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา)</p> <p>1. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ</p>	<p>ต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งในทั้งหมด 13 แบบ ดังต่อไปนี้ (โดยทุกแบบจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา)</p> <p>1. เป็นข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ</p> <p>2. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า</p> <p>3. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา</p>
<p>2. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี</p>	<p>4. เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรีทางการศึกษา</p> <p>5. เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรีทางการศึกษา</p> <p>6. เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการหรือ ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการด้านวิชาการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรีทางการศึกษา</p>

มาตรา 30 ผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้ (๑) มีสัญชาติไทย (๒) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี บริบูรณ์ (๓) เป็นผู้เลือกในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (๔) ไม่เป็นผู้ดำรง ตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น (๕) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่ กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (๖) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอน ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์การวิชาชีพนั้น ๆ (๗) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและ บุคลากร ทางการศึกษา (๘) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (๙) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย (๑๐) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ (๑๑) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือ ไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ (๑๒) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะ กระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น (๑๓) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานใน หน่วยงานของรัฐ

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่
	<p>7. เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการหรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีและมีวุฒិการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา</p> <p>*ทำให้มีความเข้าใจปัญหาและแนวทางการทำงานด้านบริหาร นอกจากนี้ยังทำให้เข้าใจสถานการณ์ในการตัดสินใจ</p>
<p>3. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>8. เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา</p> <p>9. เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา</p>
<p>4. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>10. เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา</p> <p>11. เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา</p>
<p>5. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน</p>	-
<p>6. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม ไม่น้อยกว่า 2 ปี</p>	<p>12. เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา</p> <p>13. เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา</p>

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่
<p>7. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิมการศึกษามากกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค. (2) และมีประสบการณ์ การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี</p>	-
<p>8. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิมการศึกษามากกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า คือ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี หรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ</p>	-
<p>9. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิมการศึกษามากกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า คือ เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ดำรงตำแหน่ง บุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหาร ไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือ ผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้มสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยไม่มีเงื่อนไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง</p>	-

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณลักษณะที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณลักษณะที่เสนอใหม่
คุณลักษณะถูกระบุไว้ร่วมกับสมรรถนะ ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก แต่ถูกระบุไว้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง)	ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
1. รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	1. มีความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2. มีความมุ่งมั่นและเน้นผลลัพธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม	-
4. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	3. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
5. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	4. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา (*มีบุคลิกภาพที่ดี)
	5. *มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
	6. *มีมนุษยสัมพันธ์ การตั้งใจ ปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์
	7. *เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

3. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

สมรรถนะที่กำหนดในปัจจุบัน	สมรรถนะที่เสนอใหม่
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. ภาวะผู้นำ
2. การบริการที่ดี	2. ความสามารถในการบริหารจัดการ
3. การพัฒนาตนเอง	3. การประกันคุณภาพการศึกษา
4. การทำงานเป็นทีม	4. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์	5. การวิเคราะห์ การตัดสินใจ
6. การสื่อสารและจูงใจ	6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (*อันดับ1)
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	7. การบริหารงานงบประมาณ
8. การมีวิสัยทัศน์	8. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา
9. ภาวะผู้นำ	9. การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ
	10. การใช้ภาษาอังกฤษ
	11. *การทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม
	12. *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

4. ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผลการปฏิบัติงานที่กำหนดในปัจจุบัน	ผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
ประเมินตามตัวชี้วัด องค์ประกอบการประเมิน และคะแนนการประเมินที่ สพฐ. กำหนด	ประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามด้าน ดังต่อไปนี้
1. การรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ	1. ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล และพัฒนาครู
2. ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนเงินเดือน	2. ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร
3. การขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. (ผลงานย้อนหลัง 3 ปี) พิจารณาจากรายงานที่แสดงผลงานการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. โดยเป็นผลงานย้อนหลังไม่เกิน 3 ปี	3. *ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
4. การประเมินพฤติกรรมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ประเมินโดยทางกลับ) ในหัวข้อดังต่อไปนี้ 1. การมีภาวะผู้นำ 2. อุทิศเวลาให้ราชการ 3. ขยัน อดทน รับผิดชอบ 4. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 5. มีส่วนร่วมกับกิจกรรมชุมชน สังคม	-

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

5. แนวทางการประเมินที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

5.1 น้ำหนักการประเมิน

น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
สมรรถนะ ร้อยละ 33 ประวัติและผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 67	รอบแรก: สมรรถนะด้านความรู้ ร้อยละ 50 และ ผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก: สมรรถนะด้านพฤติกรรมและคุณลักษณะ ร้อยละ 100

5.2 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลงานย้อนหลัง 3 ปี 2. การประเมินพฤติกรรมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3. การสัมภาษณ์ 	การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยคณะกรรมการ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้เชี่ยวชาญ ภายนอก 2 คน (พิจารณาจากข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน)

5.3 แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
สอบข้อเขียนแบบปรนัย	การสอบอัตนัยและศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วยการใช้เครื่องมือทดสอบแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ อาทิ เครื่องมือดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. เครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศา 2. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) 3. การนำเสนอ (Presentation) 4. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral based Interview) 5. สถานการณ์จำลอง (Simulation)

6. แนวทางการคัดเลือกที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

6.1 เกณฑ์การคัดเลือก

เกณฑ์การคัดเลือกในปัจจุบัน	เกณฑ์การคัดเลือกที่เสนอใหม่
คะแนนภาค ก ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 คะแนนรวมภาค ก และ ภาค ข ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	รอบแรก : ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทั้งสองด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และได้คะแนนในแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก : ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

6.2 แนวทางการคัดเลือก

แนวทางการคัดเลือกในปัจจุบัน	แนวทางการคัดเลือกที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ด้วยวิธีการสอบแบบปรนัย แฟ้มผลงาน และการสัมภาษณ์ 2. ผ่านการพัฒนา 60 ชั่วโมงก่อนการบรรจุแต่งตั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัย อัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อม ๆ กัน 2. การสัมภาษณ์จากตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (School Panel Interview) (รายละเอียดในแผนภาพที่ 10 และ 11)

7. แนวทางและวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

7.1 แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาในปัจจุบัน	แนวทางการพัฒนาที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (Pre-Service Training) 2. การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training) 2. มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) หรือเมื่อมีการประกาศบรรจุแต่งตั้งแล้วเท่านั้น 3. มีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) โดยให้เป็นไปตามรูปแบบเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและตามความต้องการที่แท้จริงของตัวบุคคล (Individual Development Needs)

7.2 วิธีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

วิธีการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่
การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเสนอแนะ การเรียนรู้จากระบบ พี่เลี้ยงและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการอื่น ๆ	-

7.3 ระยะเวลาในการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่
ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง	-

7.4 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง) 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ไม่น้อยกว่า 21 ชั่วโมง) 3. การบริหารและจัดการในสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 27 ชั่วโมง) 	-

7.5 การพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

วิธีการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่
	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการอบรมสัมมนา (Training and Workshop) 2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 3. การทำโครงการ (Project Plan) หรือ แผนงาน (Action Plan) สำหรับการพัฒนาโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งในช่วงระยะเวลา 6 - 12 เดือน 4. การมีโค้ชและมีพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) 5. การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community) 6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) 7. การจัดให้มีโปรแกรมเงาการทำงาน (Work Shadow) 8. วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)

7.6 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่
-	ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง ถึง 12 เดือน

7.7 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่
-	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2. วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร 3. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา 4. กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 5. การบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่าย 6. ภาวะผู้นำ 7. บุคลิกภาพ มารยาท การวางตัวอย่างเหมาะสม และน่าเชื่อถือ 8. การบริหารโรงเรียน 9. เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการประยุกต์ใช้ (ICT) 10. จัดให้มีการทำการทดสอบหรือการประเมิน (Pre-Assessment) เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา (Training Gap) ของผู้ที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกัน (เป็นการหาความต้องการในการพัฒนาของแต่ละคนว่าขาดทักษะหรือสมรรถนะอะไร และควรได้รับการพัฒนาด้านใดจึงจะเหมาะสม) 11. หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap)

7.8 การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

วิธีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วที่เสนอใหม่
ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตามสมรรถนะ และทักษะที่ต้องการ 2. วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)

7.9 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่
ไม่ระบุชัดเจน	ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี หรือ ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Individual Development Needs)

7.10 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่
ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับ ตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) 2. ตามความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual Development Needs) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

4.2.2 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตจากการสนทนากลุ่ม

คณะผู้วิจัยได้นำร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตที่ได้จากการประมวลผลข้อมูล เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผ่านเครื่องมือการประเมินร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

ผลการประเมินร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 ท่าน (รายชื่อในภาคผนวก 4) แบ่งออกเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านทรัพยากรบุคคล 5 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารการศึกษา 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารสถานศึกษา 6 ท่าน กลุ่มนักวิชาการศึกษานิเทศก์และครูผู้สอน 5 ท่าน คณะผู้วิจัยได้สรุปผลการสนทนากลุ่มโดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ 1. วิเคราะห์ผลการประเมินร่างฯ เซึ่งประมาณซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถาม และ 2. วิเคราะห์ผลการประเมินร่างฯ เซึ่งคุณภาพ ซึ่งได้จากการรับฟังความคิดเห็นและมุมมองในประเด็นปัญหาข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผลการสนทนากลุ่มในเชิงประมาณและเชิงคุณภาพได้ถูกสรุป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 สรุปและวิเคราะห์ผลการประเมินร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในอนาคต

1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งในทั้งหมด 9 แบบ ดังต่อไปนี้ (โดยทุกแบบจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา)	ต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งในทั้งหมด 13 แบบ ดังต่อไปนี้ (โดยทุกแบบจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา)			
1. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ	1. เป็นข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ 2. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า 3. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา	3 ท่าน (21.43%)	8 ท่าน (57.14%)	3 ท่าน (21.43%)
		3 ท่าน (21.43%)	4 ท่าน (28.57%)	7 ท่าน (50.00%)
		3 ท่าน (21.43%)	3 ท่าน (21.43%)	8 ท่าน (57.14%)
ข้อเสนอแนะ				
<ol style="list-style-type: none"> ควรมาจากข้าราชการครู ไม่ควรมาจากครูเอกชนและควรมีวุฒิการศึกษาทางการบริหารการศึกษามีประสบการณ์การบริหาร เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือ หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น ประสบการณ์การเป็นครู 5 ปี น้อยเกินไป <ul style="list-style-type: none"> ควรปรับประสบการณ์การเป็นครู ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นไม่น้อยกว่า 10 ปี ตามกำหนดระเบียบของ กคศ. ทำให้ครูต้องจบปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาทำให้เกิดการสูญเสียครูที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ควรระบุว่าต้องดำรงตำแหน่งครูในปัจจุบัน ควรจะเปิดโอกาสให้อดีตเคยดำรงตำแหน่งครูและเปลี่ยนตำแหน่งแต่เอาประสบการณ์ตอนเป็นครูมานับด้วย ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งที่ไปดำรงตำแหน่งอื่น ๆ มีโอกาส วุฒิการศึกษาควรเป็นระดับปริญญาโทขึ้นไป เพราะได้รับการพัฒนากระบวนการคิดในระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ควรกำหนดครูที่ผ่านประสบการณ์ด้านบริหาร 				

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
7. ครูควรจะจบการศึกษาระดับปริญญาโท (สาขาบริหารการศึกษา) หรือ ป.บัณฑิตวิชาชีพบริหารการศึกษา และ/หรือ เคยปฏิบัติงานสายงานบริหารเบื้องต้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี				
8. ควรยกเลิกข้อ 1 - 3 แล้วนำไปเป็นส่วนขยายในข้อ 4 - 13 และควรเพิ่มระยะเวลาของประสบการณ์สอน				
9. ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าประสบการณ์ 5 ปี รวมช่วงดำรงตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” หรือไม่ หากรวมถือว่า ประสบการณ์น้อยเกินไป				
2. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี	4. เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา 5. เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิกศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา 6. เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการหรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา 7. เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการหรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิกศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา *ทำให้มีความเข้าใจปัญหาและแนวทางการทำงานด้านบริหาร นอกจากนี้ยังทำให้เข้าใจสถานการณ์ในการตัดสินใจ	6 ท่าน (42.86%)	4 ท่าน (28.57%)	4 ท่าน (28.57%)
		5 ท่าน (35.71%)	3 ท่าน (21.43%)	6 ท่าน (42.86%)
		5 ท่าน (35.71%)	4 ท่าน (28.57%)	5 ท่าน (35.71%)
		3 ท่าน (21.43%)	3 ท่าน (21.43%)	8 ท่าน (57.14%)
ข้อเสนอแนะ				
1. ต้องมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา				
2. ควรมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนตำแหน่งด้วย				
3. ไม่ควรกำหนดเพื่อเปิดโอกาสให้กับประสบการณ์การบริหารด้านวิชาการมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้เกิดการแก่งแย่งชิงตำแหน่งด้านวิชาการ				

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
<p>4. ควรจะเปิดโอกาสให้กับผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในอดีตด้วย เพราะการเขียนลักษณะนี้อาจจะถูกตีความว่าต้องดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเท่านั้น</p> <p>5. ควรตัดข้อ 6 และ 7 เพราะตำแหน่ง “ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ” เพราะไม่มีอยู่ในโครงสร้าง</p> <p>6. ไม่ควรระบุระยะเวลาของประสบการณ์การบริหาร</p> <p>7. ควรปรับวุฒิการศึกษาให้เป็นระดับปริญญาโท (บริหารการศึกษา) หรือ ป.บัณฑิตวิชาชีพการบริหารการศึกษา</p> <p>8. เน้นประสบการณ์การบริหารด้านวิชาการเป็นเรื่องที่ดี แต่อาจจะต้องระมัดระวังปัญหาสำหรับโรงเรียนที่เวียนตำแหน่งหรือไม่ จะป้องกันไม่ได้ แต่ถ้าเกิดการเวียนตำแหน่งจริง ๆ ก็จะเป็นผลดี</p>				
3. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	8. เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา 9. เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา	8 ท่าน (57.14%)	2 ท่าน (14.29%)	4 ท่าน (28.57%)
		6 ท่าน (42.86%)	5 ท่าน (35.71%)	4 ท่าน (28.57%)
<p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>1. ควรลดจำนวนระยะเวลาประสบการณ์ลง</p> <p>2. ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านกระบวนการเงื่อนไขต่าง ๆ มาแล้ว จึงควรที่จะตัดเงื่อนไขด้านจำนวนปีประสบการณ์</p> <p>3. ควรนำข้อ 1 - 3 มาเป็นส่วนขยาย</p> <p>4. วุฒิการศึกษาควรเป็นระดับปริญญาโทขึ้นไป</p> <p>5. คุณสมบัติควรเป็นแบบที่กำหนดในปัจจุบัน</p> <p>6. ควรปรับระยะเวลาของประสบการณ์การปฏิบัติงานรวมกับการเป็นข้าราชการครู</p>				
4. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	10. เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา 11. เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา	5 ท่าน (35.71%)	4 ท่าน (28.57%)	5 ท่าน (35.71%)
		5 ท่าน (35.71%)	4 ท่าน (28.57%)	5 ท่าน (35.71%)

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ข้อเสนอแนะ				
1. ปัจจุบันไม่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งอาจจะมีตักค้างบ้างแต่ใกล้เกษียณเกือบทั้งหมดทำให้จำนวนบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งนี้มีจำนวนน้อยมาก 2. ควรปรับระยะเวลาของประสบการณ์การปฏิบัติงานรวมกับการเป็นข้าราชการครู 3. ควรยกเลิกคุณสมบัติข้อนี้				
5. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน	-	8 ท่าน (57.14%)	1 ท่าน (7.14%)	5 ท่าน (35.71%)
6. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งเป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี	12. เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีและมีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา 13. เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิกศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา	4 ท่าน (28.57%) 5 ท่าน (35.71%)	5 ท่าน (35.71%) 2 ท่าน (14.29%)	5 ท่าน (35.71%) 7 ท่าน (50.00%)

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ข้อเสนอแนะ				
<ol style="list-style-type: none"> ควรปรับระยะเวลาของประสบการณ์การปฏิบัติงานรวมกับการเป็นข้าราชการครู คุณสมบัติในข้อนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเกิดการแข่งขัน แต่คุณสมบัติดังกล่าวขัดแย้งกับคุณสมบัติในข้อ 1 เพราะกระบวนการคัดเลือกศึกษานิเทศก์มีคุณสมบัติที่ต้องมีประสบการณ์การเป็นครู วุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป ซึ่งการกำหนดระยะเวลาประสบการณ์การปฏิบัติงานมากเกินไป ควรกำหนดระดับวุฒิการศึกษาปริญญาโท (ทางการศึกษา) นำข้อ 1 - 3 มาเป็นส่วนขยาย 				
7. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี	-	8 ท่าน (57.14%)	2 ท่าน (14.29%)	4 ท่าน (28.57%)
ข้อเสนอแนะ				
1. ควรมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งครูอย่างน้อย 5 ปี				
8. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า คือ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ	-	9 ท่าน (64.29%)	-	5 ท่าน (35.71%)

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
9. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิมหาบัณฑิตไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาและดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า คือเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยไม่มีเงื่อนไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	-	9 ท่าน (64.29%)	-	5 ท่าน (35.71%)
ข้อเสนอแนะ -				

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณลักษณะที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณลักษณะที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
คุณลักษณะถูกระบุไว้ร่วมกับสมรรถนะ ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกแต่ถูกระบุไว้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง)	ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้			
1. รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	1. มีความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	11 ท่าน (78.57%)	-	3 ท่าน (21.43%)
2. มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2. มีความมุ่งมั่นและเน้นผลลัพธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	10 ท่าน (71.43%)	-	4 ท่าน (28.57%)
3. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม	-	7 ท่าน (50.00%)	1 ท่าน (7.14%)	6 ท่าน (42.86%)
4. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	3. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	11 ท่าน (78.57%)	-	3 ท่าน (21.43%)
5. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	4. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา (*มีบุคลิกภาพที่ดี)	9 ท่าน (64.28%)	2 ท่าน (14.29%)	3 ท่าน (21.43%)
	5 *มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล	11 ท่าน (78.57%)	-	3 ท่าน (21.43%)

คุณลักษณะที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณลักษณะที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
	6. *มีมนุษยสัมพันธ์ การตั้งใจปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์	11 ท่าน (78.57%)	-	3 ท่าน (21.43%)
	7. *เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม	11 ท่าน (78.57%)	-	3 ท่าน (21.43%)
ข้อเสนอแนะ 1. ควรกำหนดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม 2. ควรระบุคุณลักษณะข้อ 4 ให้ชัดเจนและนิยามบุคลิกภาพของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา เช่น การแต่งกายเหมาะสม ฯลฯ 3. ควรเน้นคุณลักษณะข้อ 3 “เป็นคนดี” 4. ควรจัดความสำคัญลำดับความสำคัญของคุณลักษณะ				

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

3. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

สมรรถนะที่กำหนดในปัจจุบัน	สมรรถนะที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. ภาวะผู้นำ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
2. การบริการที่ดี	2. ความสามารถในการบริหารจัดการ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
3. การพัฒนาตนเอง	3. การประกันคุณภาพการศึกษา	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
4. การทำงานเป็นทีม	4. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์	5. การวิเคราะห์ การตัดสินใจ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)

สมรรถนะที่กำหนดในปัจจุบัน	สมรรถนะที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
6. การสื่อสารและจูงใจ	6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (*อันดับ1)	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	7. การบริหารงานงบประมาณ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
8. การมีวิสัยทัศน์	8. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
9. ภาวะผู้นำ	9. การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
	10. การใช้ภาษาอังกฤษ	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
	11. *การทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
	12. *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	11 ท่าน (78.57%)	1 ท่าน (7.14%)	2 ท่าน (14.29%)
ข้อเสนอแนะ 1. จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2. ควรเพิ่มสมรรถนะ “ริเริ่มแนวคิดใหม่ (Initiative)” 3. ควรระบุสมรรถนะในข้อ 12 โดยมุ่งเน้นการใช้ ICT ในการทำงานและการจัดการเรียนการสอน				

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

4. ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผลการปฏิบัติงานที่กำหนดในปัจจุบัน	ผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ประเมินตามตัวชี้วัด องค์กรประกอบ การประเมิน และคะแนน การประเมินที่ สพฐ. กำหนด	ประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามด้าน ดังต่อไปนี้			
1. การรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ	1. ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาครู	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
2. ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนเงินเดือน	2. ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร	11 ท่าน (78.57%)	1 ท่าน (7.14%)	2 ท่าน (14.29%)
3. การขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. (ผลงานย้อนหลัง 3 ปี) พิจารณาจากรายงานที่แสดงผลงานการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. โดยเป็นผลงานย้อนหลังไม่เกิน 3 ปี	3. *ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	12 ท่าน (85.71%)	-	2 ท่าน (14.29%)
4. การประเมินพฤติกรรมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ประเมินโดยทางกลับ) ในหัวข้อดังต่อไปนี้ 1. การมีภาวะผู้นำ 2. อุทิศเวลาให้ราชการ 3. ขยัน อดทน รับผิดชอบ 4. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 5. มีส่วนร่วมกับกิจกรรมชุมชนสังคม	-	9 ท่าน (64.29%)	-	5 ท่าน (35.71%)
ข้อเสนอแนะ 1. ควรเพิ่มผลงาน/โครงการ ที่มีความริเริ่มในการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นคุณภาพชีวิตนักเรียน ครู หรือชุมชน หรือการพัฒนาโรงเรียน/ หลักสูตร ที่สะท้อนถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม				

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

5. แนวทางการประเมินที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

5.1 นำหนักการประเมิน

น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน	น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
สมรรถนะ ร้อยละ 33 ประวัติและ ผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 67	รอบแรก : สมรรถนะด้านความรู้ ร้อยละ 50 และ ผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก : สมรรถนะด้านพฤติกรรมและ คุณลักษณะ ร้อยละ 100	9 ท่าน (64.29%)	1 ท่าน (7.14%)	4 ท่าน (28.57%)
ข้อเสนอแนะ 1. ควรปรับเกณฑ์คะแนน ด้านสมรรถนะ ร้อยละ 80 และ ผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 2. ประเด็นสำคัญ คือ การสร้าง Assessment Center และ เครื่องมือที่ยอมรับได้ 3. ควรมาจากการสรรหาบ้าง เพราะบริบทสถานศึกษาแตกต่างกันควรเน้นการสรรหาและการคัดเลือก				

5.2 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานในปัจจุบัน	แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
1. ผลงานย้อนหลัง 3 ปี 2. การประเมินพฤติกรรม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3. การสัมภาษณ์	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยคณะกรรมการ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู และ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 คน (พิจารณาจากข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน)	9 ท่าน (64.29%)	1 ท่าน (7.14%)	4 ท่าน (28.57%)
ข้อเสนอแนะ 1. อยากผลักดันให้รูปแบบนี้ใช้ได้จริง 2. ควรมีเกณฑ์การประเมินโดยนำคะแนนในรอบ 1 และรอบ 2 มารวมกับรอบ 3 3. ผู้เชี่ยวชาญควรมาจากเขตพื้นที่ (กศจ.)				

5.3 แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ

แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานในปัจจุบัน	แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
สอบข้อเขียนแบบปรนัย	การสอบอัตนัยและศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วยการใช้เครื่องมือ ทดสอบแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับ สมรรถนะ อาทิ เครื่องมือ ดังต่อไปนี้ 1. เครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศา 2. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) 3. การนำเสนอ (Presentation) 4. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral based Interview) 5. สถานการณ์จำลอง (Simulation)	11 ท่าน (78.57%)	-	3 ท่าน (21.43%)
ข้อเสนอแนะ 1. ควรมีการประเมิน 360 องศาให้ชัดเจนและมีคุณภาพ สามารถคัดเลือกให้ได้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตรงตามความต้องการ				

6. แนวทางการคัดเลือกที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

6.1 เกณฑ์การคัดเลือก

เกณฑ์การคัดเลือกในปัจจุบัน	เกณฑ์การคัดเลือกที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
1. คะแนนภาค ก ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 2. คะแนนรวมภาค ก และ ภาค ข ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	<u>รอบแรก :</u> ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทั้งสองด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และได้คะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 <u>รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก :</u> ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	7 ท่าน (50.00%)	3 ท่าน (21.43%)	4 ท่าน (28.57%)
ข้อเสนอแนะ 1. เกณฑ์คะแนนสูงเกินไป ควรปรับลดให้เป็นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65 หรือร้อยละ 60 เพราะอาจจะทำให้ไม่ได้จำนวนที่ต้องการได้ 2. ควรใช้เกณฑ์คะแนนคงเดิม คือ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50				

6.2 แนวทางการคัดเลือก

แนวทางการคัดเลือกในปัจจุบัน	แนวทางการคัดเลือกที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
<p>1. ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ด้วยวิธีการสอบแบบปรนัย แฟ้มผลงาน และการสัมภาษณ์</p> <p>2. ผ่านการพัฒนา 60 ชั่วโมง ก่อนการบรรจุแต่งตั้ง</p>	<p>1. ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียน ในแบบปรนัย อัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อม ๆ กัน</p> <p>2. การสัมภาษณ์จากตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (School Panel Interview) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 3 คน ผู้แทนจากสพม./สพป. 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นหรือเคยเป็นคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา 1 คน</p>	<p>10 ท่าน (71.43%)</p> <p>7 ท่าน (50.00%)</p>	<p>1 ท่าน (7.14%)</p> <p>-</p>	<p>3 ท่าน (21.43%)</p> <p>7 ท่าน (50.00%)</p>
<p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>-</p>				

7. แนวทางและวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

7.1 แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาในปัจจุบัน	แนวทางการพัฒนาที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา (Pre-Service Training)	1. ไม่มีการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)	8 ท่าน (57.14%)	1 ท่าน (7.14%)	5 ท่าน (35.71%)
2. การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	2. มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะแรก เมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) หรือเมื่อมีการประกาศบรรจุแต่งตั้งแล้วเท่านั้น	7 ท่าน (50.00%)	2 ท่าน (14.29%)	5 ท่าน (35.71%)
	3. มีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) โดยให้เป็นไปตามรูปแบบเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและตามความต้องการที่แท้จริงของตัวบุคคล (Individual Development Needs)	8 ท่าน (57.14%)	-	6 ท่าน (42.86%)
ข้อเสนอแนะ 1. ควรมีการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งแบบเดิมเพื่อพัฒนา ทบทวน ความรู้ คุณสมบัตินี้ให้ เป็นไปตามที่กำหนด 2. การพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง ควรใช้รูปแบบ Online 3. ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้ว่าเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว				

7.2 วิธีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

วิธีการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การเรียนรู้จากระบบ พี่เลี้ยง และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการอื่น ๆ	-	7 ท่าน (50.00%)	-	7 ท่าน (50.00%)
ข้อเสนอแนะ 1. พัฒนารูปแบบเดิม คือ การพัฒนาก่อนแต่งตั้งระยะเวลา 1 เดือน และฝึกประสบการณ์จำนวน 2 โรงเรียน				

7.3 ระยะเวลาในการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง	-	7 ท่าน (50.00%)	2 ท่าน (14.29%)	5 ท่าน (35.71%)
ข้อเสนอแนะ -				

7.4 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
1. คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง)	-	8 ท่าน (57.14%)	-	6 ท่าน (42.86%)
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ไม่น้อยกว่า 21 ชั่วโมง)		6 ท่าน (42.86%)	1 ท่าน (7.14%)	7 ท่าน (50.00%)
3. การบริหารและจัดการในสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 27 ชั่วโมง)		7 ท่าน (50.00%)	-	7 ท่าน (50.00%)
ข้อเสนอแนะ				
-				

7.5 การพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

วิธีการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
-	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการการอบรมสัมมนา (Training and Workshop) 2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 3. การทำโครงการ (Project Plan) หรือ แผนงาน (Action Plan) สำหรับการพัฒนาโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งในช่วงระยะเวลา 6 - 12 เดือน 4. การมีโค้ชและมีพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) 5. การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community) 6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) 	9 ท่าน (64.29%)	-	5 ท่าน (35.71%)

วิธีการพัฒนาในระยะแรก เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาในระยะแรก เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
	7. การจัดให้มีโปรแกรมเงา การทำงาน (Work Shadow) 8. วิธีการการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning: 70:20:10)			
ข้อเสนอแนะ 1. การจัดโปรแกรมเงาการทำงาน ควรเรียนรู้จากผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียน ที่ได้รับการบรรจุ				

7.6 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

ระยะเวลาในการพัฒนา ในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนา ที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
-	ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง ถึง 12 เดือน	7 ท่าน (50.00%)	2 ท่าน (14.29%)	5 ท่าน (35.71%)
ข้อเสนอแนะ 1. ควรกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน 2. ระยะเวลาสั้นเกินไปในเชิงของค่าใช้จ่ายในการพัฒนา ถ้าบุคคลที่คัดเลือกมามีคุณสมบัติตามต้องการ ไม่ควร นานเกิน 6 เดือน				

7.7 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
-	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2. วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และ ธรรมาภิบาลในการบริหาร 3. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา 4. กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับการศึกษา 5. การบริหารทรัพยากรและ สร้างเครือข่าย 6. ภาวะผู้นำ 7. บุคลิกภาพ มารยาท การวางตัว อย่างเหมาะสมและน่าเชื่อถือ 8. การบริหารโรงเรียน 9. เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร และการประยุกต์ใช้ (ICT) 10. จัดให้มีการทำการทดสอบ หรือการประเมิน (Pre-Assessment) เพื่อหา ความต้องการในการพัฒนา (Training Gap) ของผู้ที่กำลัง เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกัน (เป็นการหาความต้องการ ในการพัฒนาของแต่ละคนว่า ขาดทักษะหรือสมรรถนะอะไร และควรได้รับการพัฒนาด้านใด จึงจะเหมาะสม) หัวข้อการอบรม ตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับ ตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) 	9 ท่าน (64.29%)	-	5 ท่าน (35.71%)
<p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรระบุเพิ่มเติมในเรื่องการวิจัยและการนำผลมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา 2. จัดลำดับความสำคัญของหัวข้อการพัฒนา 				

7.8 การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

วิธีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	1. วิธีการการพัฒนาที่เหมาะสมตามสมรรถนะและทักษะที่ต้องการ 2. วิธีการการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)	9 ท่าน (64.29%)	1 ท่าน (7.14%)	4 ท่าน (28.57%)
		10 ท่าน (71.43%)	1 ท่าน (7.14%)	3 ท่าน (21.43%)
ข้อเสนอแนะ -				

7.9 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ไม่ระบุชัดเจน	ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี หรือเส้นทางการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Individual Development Needs)	10 ท่าน (71.43%)	1 ท่าน (7.14%)	3 ท่าน (21.43%)
ข้อเสนอแนะ -				

7.10 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่	เหมาะสม	ควรแก้ไข	ไม่ตอบ
ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	1. หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) 2. ตามความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual Development Needs) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา	9 ท่าน (64.29%)	1 ท่าน (7.14%)	4 ท่าน (28.57%)
		10 ท่าน (71.43%)	1 ท่าน (7.14%)	3 ท่าน (21.43%)
ข้อเสนอแนะ -				

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มซึ่งถูกสรุปในตารางข้างต้น คณะผู้วิจัยยังได้สรุปการดำเนินการสนทนากลุ่ม ไว้ในรายละเอียดในภาคผนวก 5 (บันทึกการประชุม) โดยนำประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขร่างฯ เพื่อพัฒนาร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

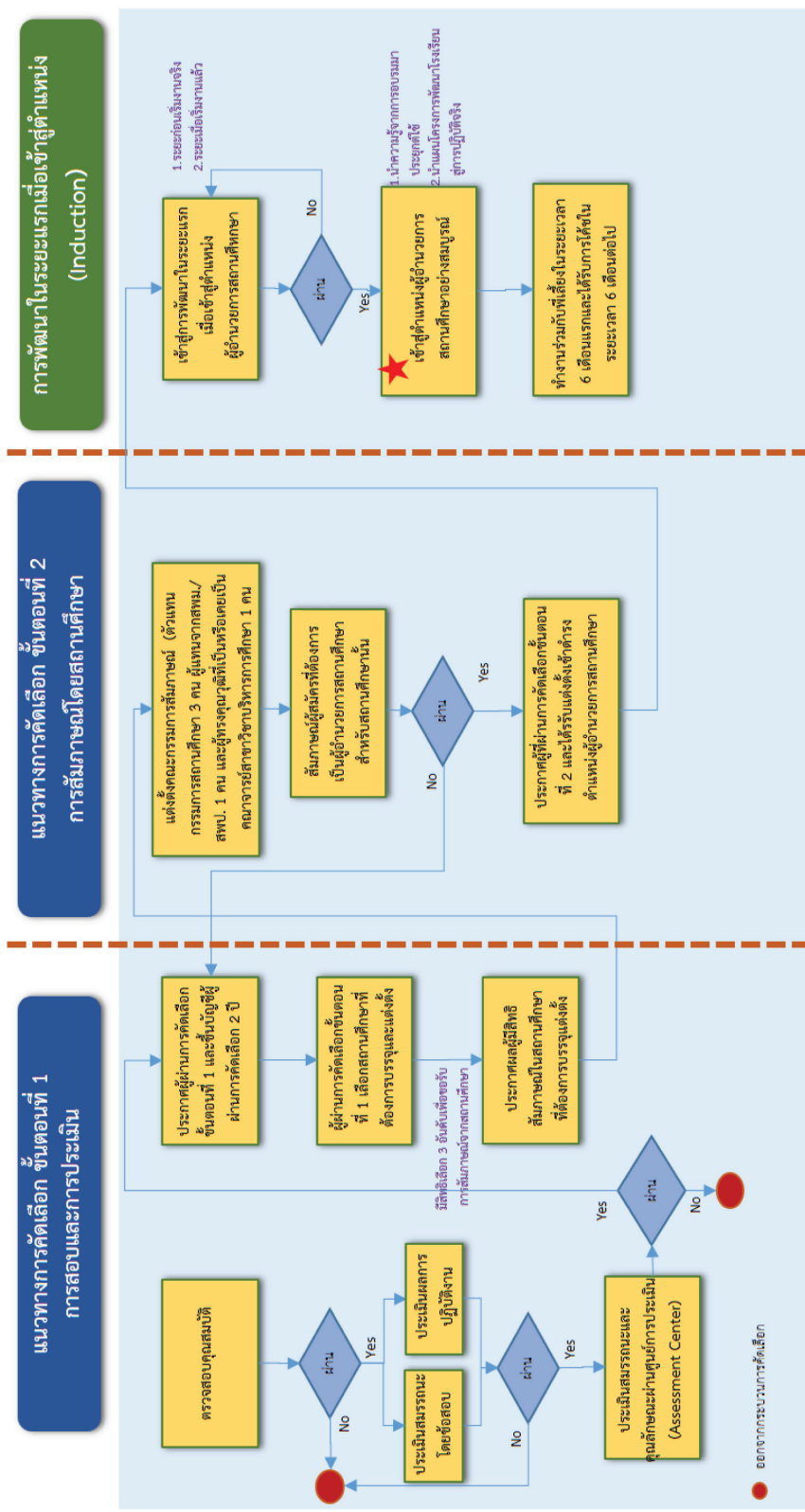
4.2.3 ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตฉบับสมบูรณ์ คณะผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ร่างแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมี แนวทางดังต่อไปนี้ (ภาคผนวก 6 : เอกสารการนำเสนอการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนา แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วันที่ 30 พฤษภาคม 2560)

4.2.3.1 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 1 (Track 1)
แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการฉบับสมบูรณ์ (ภาพที่ 10)

4.2.3.2 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 2 (Track 2)
แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงาน (คราวละ 4 ปี)
ฉบับสมบูรณ์ (ภาพที่ 11)

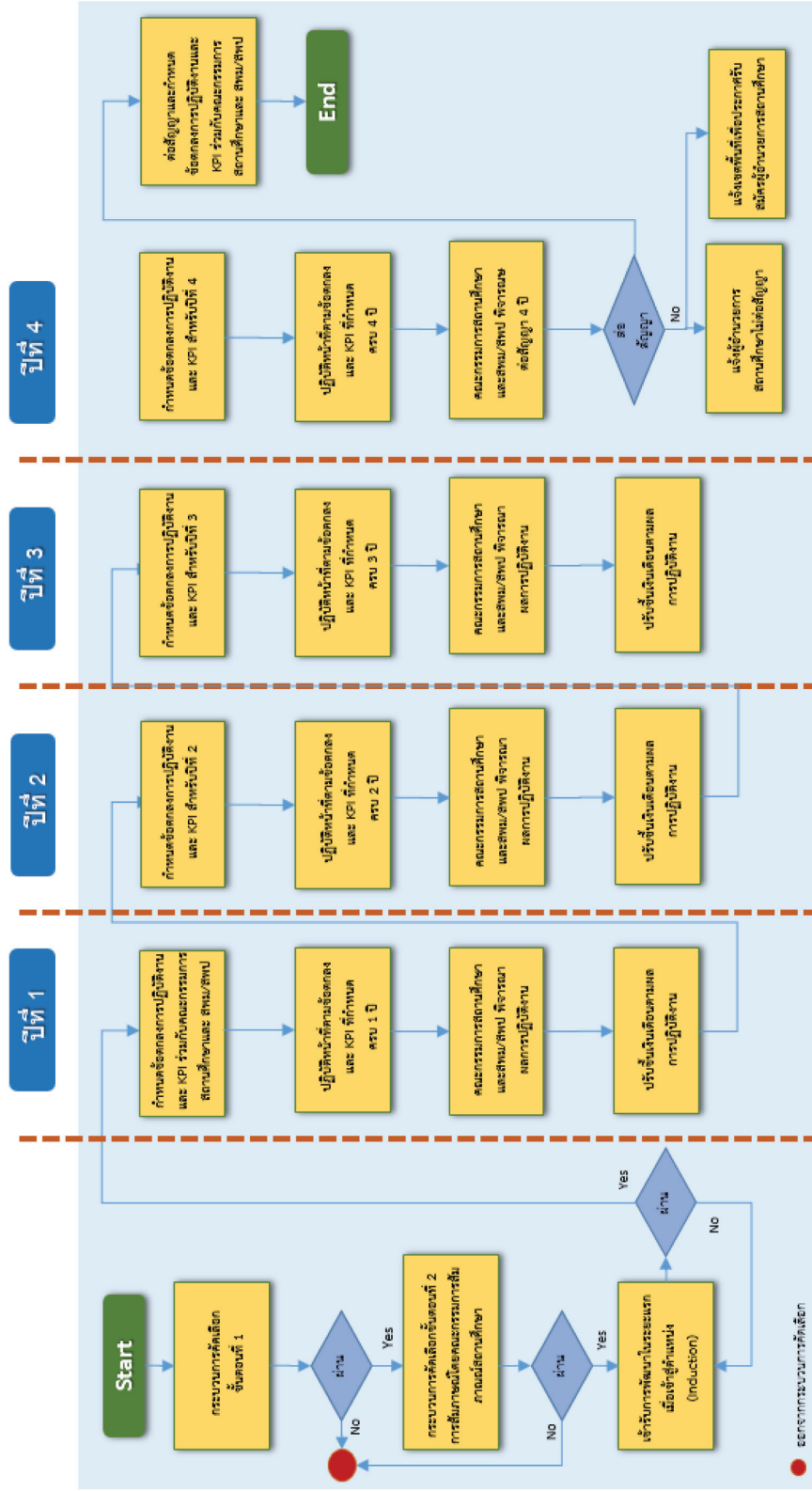
ภาพที่ 10 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในขนาดต้นแบบ 1 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ ฉบับสมบูรณ์

แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ Track I



ภาพที่ 11 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในขนาดใดในแบบ 2 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญา
การปฏิบัติงาน (คราวละ 4 ปี) ฉบับสมบูรณ์

Track II
แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงาน



4.2.3.3 คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมิน แนวทางการคัดเลือก และแนวทางการพัฒนา ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 15 คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน แนวทางการประเมิน แนวทางการคัดเลือก และแนวทางการพัฒนา ที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาฉบับสมบูรณ์

1. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่
ต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งในทั้งหมด 9 แบบ ดังต่อไปนี้ (โดยทุกแบบจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตาม มาตรา 30 และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา) ผู้บริหารสถานศึกษา	ต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งในทั้งหมด 8 แบบ ดังต่อไปนี้ (โดยทุกแบบจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตาม มาตรา 30 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาและเคยมีประสบการณ์การทำงาน ในสถานศึกษาประเภทที่ต้องการสมัคร)
1. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ	1. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิกการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า
2. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี	2. เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการ และด้านอื่นอีก 1 ด้าน มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 3. เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 4. เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ในโรงเรียนขนาดกลางขึ้นไปและมี วุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่า 5. เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี ในโรงเรียนขนาดเล็ก* และมีวุฒิกการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า *เกณฑ์ขนาดโรงเรียนให้อ้างอิงเกณฑ์ที่ สพฐ. กำหนด
3. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	6. เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและมี วุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่า

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่
4. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7. เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า
5. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน	-
6. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี	8. เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า
7. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี	-
8. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า คือ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ	-

คุณสมบัติที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณสมบัติที่เสนอใหม่
9. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า คือเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยไม่มีเงื่อนไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	-

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณลักษณะที่กำหนดในปัจจุบัน	คุณลักษณะที่เสนอใหม่
คุณลักษณะถูกระบุไว้ร่วมกับสมรรถนะ ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก แต่ถูกระบุไว้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ถึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง)	ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
1. รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	1. มีความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2. มีความมุ่งมั่นและเน้นผลลัพธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม	-
4. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	3. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
5. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	4. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา (*มีบุคลิกภาพที่ดี)
	5. *มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
	6. *มีมนุษยสัมพันธ์ การตั้งใจ ปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์
	7. *เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์

3. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

สมรรถนะที่กำหนดในปัจจุบัน	สมรรถนะที่เสนอใหม่
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (*อันดับ1)
2. การบริการที่ดี	2. ภาวะผู้นำ
3. การพัฒนาตนเอง	3. ความสามารถในการบริหารจัดการ
4. การทำงานเป็นทีม	4. การประกันคุณภาพการศึกษา
5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์	5. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
6. การสื่อสารและจูงใจ	6. การวิเคราะห์ การตัดสินใจ
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	7. การบริหารงานงบประมาณ
8. การมีวิสัยทัศน์	8. การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา
9. ภาวะผู้นำ	9. การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ
	10. การใช้ภาษาอังกฤษ
	11. *การทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม
	12. *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
	13. **การสร้างสิ่งใหม่และนวัตกรรม

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์ **ข้อเสนอจากการสนทนากลุ่ม

4. ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผลการปฏิบัติงานที่กำหนดในปัจจุบัน	ผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
ประเมินตามตัวชี้วัด องค์ประกอบการประเมิน และคะแนนการประเมินที่ สพฐ. กำหนด	ประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามด้านดังต่อไปนี้
1. การรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ	1. ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล และพัฒนาครู
2. ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนเงินเดือน	2. ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร
3. การขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ/สพฐ. (ผลงานย้อนหลัง 3 ปี) พิจารณาจากรายงาน ที่แสดงผลงานการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ/สพฐ. โดยเป็นผลงานย้อนหลังไม่เกิน 3 ปี	3. *ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารการเรียน การสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 4. ผลการปฏิบัติงานในการบริหารโครงการที่มีผล ต่อการพัฒนาผู้เรียน
4. การประเมินพฤติกรรมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ประเมินโดยทางกลับ) ในหัวข้อดังต่อไปนี้ 1. การมีภาวะผู้นำ 2. อุทิศเวลาให้ราชการ 3. ขยัน อดทน รับผิดชอบ 4. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 5. มีส่วนร่วมกับกิจกรรมชุมชน สังคม	-

*ข้อเสนอได้มาจากการสัมภาษณ์ **ข้อเสนอจากการสนทนากลุ่ม

5. แนวทางการประเมินที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

5.1 นำหนักการประเมิน

น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	น้ำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
สมรรถนะ ร้อยละ 33 ประวัติและผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 67	รอบแรก : สมรรถนะโดยข้อสอบ ร้อยละ 50 และผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก : สมรรถนะและคุณลักษณะโดยศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ร้อยละ 100

5.2 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่
1. ผลงานย้อนหลัง 3 ปี 2. การประเมินพฤติกรรมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3. การสัมภาษณ์	การประเมินผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี ด้วยคณะกรรมการ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู และ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 คน (พิจารณาจากข้อมูล ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และคณะกรรมการให้ถูกจัดตั้งจาก สพฐ. ส่วนกลาง)

5.3 แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ

แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะในปัจจุบัน	แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะที่เสนอใหม่
สอบข้อเขียนแบบปรนัย	การสอบอัตนัยและศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วยการใช้เครื่องมือทดสอบแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ อาทิ เครื่องมือดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. เครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศา 2. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) 3. การนำเสนอ (Presentation) 4. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral based Interview) 5. สถานการณ์จำลอง (Simulation) **กำหนดสมรรถนะที่ต้องการสำหรับเพิ่มเติม บริบทโรงเรียนและท้องถิ่นรวมถึงวิธีการประเมินตามความเหมาะสม

**ข้อเสนอจากการสนทนากลุ่ม

6. แนวทางการคัดเลือกที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

6.1 เกณฑ์การคัดเลือก

เกณฑ์การคัดเลือกในปัจจุบัน	เกณฑ์การคัดเลือกที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> คะแนนภาค ก ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 คะแนนรวมภาค ก และ ภาค ข ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 	<p><u>รอบแรก :</u> ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทั้งสองด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และได้คะแนนในแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50</p> <p><u>รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก :</u> ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60</p>

6.2 แนวทางการคัดเลือก

แนวทางการคัดเลือกในปัจจุบัน	แนวทางการคัดเลือกที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ด้วยวิธีการสอบแบบปรนัย แฟ้มผลงาน และการสัมภาษณ์ ผ่านการพัฒนา 60 ชั่วโมง ก่อนการบรรจุแต่งตั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัย อัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อม ๆ กัน การสัมภาษณ์จากตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (School Panel Interview) ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 3 คน ผู้แทนจากสพม./ สพป. 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น หรือเคยเป็นคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา 1 คน

7. แนวทางและวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

7.1 แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาในปัจจุบัน	แนวทางการพัฒนาที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (Pre-Service Training) 2. การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training) หรือมีในเฉพาะด้านที่จำเป็นและมีจำนวนชั่วโมงที่จำกัด 2. มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) หรือเมื่อมีการประกาศบรรจุแต่งตั้งแล้วเท่านั้น 3. มีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) โดยให้เป็นไปตามรูปแบบเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและตามความต้องการที่แท้จริงของตัวบุคคล (Individual Development Needs)

7.2 วิธีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

วิธีการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่
<p>การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การเรียนรู้จากระบบ พี่เลี้ยงและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการอื่น ๆ</p>	<p>การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p>

7.3 ระยะเวลาในการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่
ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง	ไม่เกินกว่า 24 ชั่วโมง

7.4 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง) 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ไม่น้อยกว่า 21 ชั่วโมง) 3. การบริหารและจัดการในสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 27 ชั่วโมง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารและจัดการในสถานศึกษา 2. กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 3. บุคลิกภาพ มารยาท การวางตัวอย่างเหมาะสมและน่าเชื่อถือ 4. วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร

7.5 การพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

วิธีการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่เสนอใหม่
-	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการอบรมสัมมนา (Training and Workshop) 2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 3. การทำโครงการ (Project Plan) หรือ แผนงาน (Action Plan) สำหรับการพัฒนาโรงเรียนที่ได้รับการ 4. แต่งตั้งในช่วงระยะเวลา 6 - 12 เดือน 5. การมีโค้ชและมีพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) 6. การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community) 7. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) 8. การจัดให้มีโปรแกรมเงาการทำงาน (Work Shadow) 9. วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)

7.6 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่
-	ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง ถึง 12 เดือน

7.7 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่
-	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา 3. การบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่าย 4. ภาวะผู้นำ 5. การบริหารโรงเรียน 6. เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการประยุกต์ใช้ (ICT) 7. การวิจัยทางการศึกษา 8. จัดให้มีการทำการทดสอบหรือการประเมิน (Pre-Assessment) เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา (Training Gap) ของผู้ที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกัน (เป็นการหาความต้องการในการพัฒนาของแต่ละคนว่าขาดทักษะหรือสมรรถนะอะไรและควรได้รับการพัฒนาด้านใดจึงจะเหมาะสม) 9. หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap)

7.8 การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

วิธีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วในปัจจุบัน	วิธีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วที่เสนอใหม่
ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตามสมรรถนะ และทักษะที่ต้องการ 2. วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)

7.9 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

ระยะเวลาในการพัฒนาในปัจจุบัน	ระยะเวลาในการพัฒนาที่เสนอใหม่
ไม่ระบุชัดเจน	ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี หรือ ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Individual Development Needs)

7.10 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

หัวข้อการพัฒนาในปัจจุบัน	หัวข้อการพัฒนาที่เสนอใหม่
ตามนโยบายและการจัดสรรงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับ ตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) 2. ตามความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual Development Needs) ที่เกี่ยวข้อง กับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ และวิธีการที่พึงประสงค์ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งจากกระบวนการวิจัยทั้งหมด สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะได้ ดังต่อไปนี้

5.1 คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

จากการศึกษาวิจัยพบว่า คุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมทั้งวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต มีความเหมือนและแตกต่างจากแนวทางในปัจจุบันในบางประเด็น ซึ่งคณะวิจัยได้สรุปรายละเอียดไว้ ดังนี้

5.1.1 คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

5.1.1.1 คุณสมบัติร่วมที่ผู้สมัครทุกคนต้องมี คือ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และเคยมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาประเภทที่ต้องการสมัคร

5.1.1.2 คุณสมบัติด้านประสบการณ์ความเป็นครู ต้องการประสบการณ์ความเป็นครู 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า การมีประสบการณ์ความเป็นครูเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกนำมาพิจารณาพูดคุยและแลกเปลี่ยนทั้งในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจการทำงานและประเด็นปัญหาของครูผู้สอนอย่างถ่องแท้ เพื่อนำประสบการณ์ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

5.1.1.3 คุณสมบัติด้านประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

- 1) เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการและด้านอื่นอีก 1 ด้าน มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2) เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 3) เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ในโรงเรียนขนาดกลาง ขึ้นไป และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า
 - 4) เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี ในโรงเรียนขนาดเล็ก และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า
- *เกณฑ์ขนาดโรงเรียนให้อ้างอิงเกณฑ์ที่ สพฐ. กำหนด

5.1.1.4 คุณสมบัติด้านประสบการณ์การบริหารการศึกษา

- 1) เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า
- 2) เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า

5.1.1.5 คุณสมบัติด้านประสบการณ์อื่นๆ ได้แก่ เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า

5.1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้

- 5.1.2.1 มีความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 5.1.2.2 มีความมุ่งมั่นและเน้นผลลัพธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 5.1.2.3 มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 5.1.2.4 มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 5.1.2.5 มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
- 5.1.2.6 มีมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจ ปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์

5.1.3 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ประกอบด้วย

- 5.1.3.1 ทักษะด้านคน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5.1.3.2 ภาวะผู้นำ
- 5.1.3.3 ความสามารถในการบริหารจัดการ
- 5.1.3.4 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.1.3.5 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- 5.1.3.6 การวิเคราะห์ การตัดสินใจ
- 5.1.3.7 การบริหารงานงบประมาณ
- 5.1.3.8 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา
- 5.1.3.9 การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัย และการลงโทษ
- 5.1.3.10 การใช้ภาษาอังกฤษ
- 5.1.3.11 การทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- 5.1.3.12 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5.1.3.13 การสร้างสิ่งใหม่และนวัตกรรม

5.1.4 ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ควรมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามด้าน ดังต่อไปนี้

- 5.1.4.1 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาครู
- 5.1.4.2 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารหลักสูตร
- 5.1.4.3 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 5.1.4.4 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการที่มีผลต่อการพัฒนาผู้เรียน

5.1.5 การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

5.1.5.1 นำหนักการประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่เสนอใหม่

- รอบแรก : ประเมินสมรรถนะโดยข้อสอบ ร้อยละ 50 และผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50

- รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก : ประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะโดยศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ร้อยละ 100

5.1.5.2 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ประเมินด้วยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี ด้วยคณะกรรมการ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 คน (พิจารณาจากข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน)

5.1.5.3 แนวทางการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ : การสอบอัตนัยและศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วยการใช้เครื่องมือทดสอบแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ อาทิ เครื่องมือดังต่อไปนี้

- เครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศา
- แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)
- การนำเสนอ (Presentation)
- การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral based Interview)
- สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- สามารถกำหนดสมรรถนะที่ต้องการสำหรับเพิ่มเติมสำหรับบริบทโรงเรียนและ

ท้องถิ่น รวมถึงวิธีการประเมินตามความเหมาะสม

5.1.6 แนวทางการคัดเลือกที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

5.1.6.1 เกณฑ์การคัดเลือก

● รอบแรก : สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทั้งสองด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และได้คะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

- รอบที่สองเมื่อผ่านรอบแรก : ผู้สมัครคัดเลือกต้องได้รับคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

5.1.6.2 แนวทางการคัดเลือก

● ตามเกณฑ์คุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่ง ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัย อัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อมๆ กัน

● การสัมภาษณ์จากตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (School Panel Interview) ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 3 คน ผู้แทนจากสพม./สพป. 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น หรือเคยเป็นคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา 1 คน กรรมการผู้สัมภาษณ์ควรได้รับการอบรมในแนวทางและวิธีการสัมภาษณ์ทุกคน

5.1.7 แนวทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

5.1.7.1 แนวทางการพัฒนา

- ไม่มีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training) หรือมีในเฉพาะด้านที่จำเป็น และมีจำนวนชั่วโมงที่จำกัด
- มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) หรือเมื่อมีการประกาศบรรจุแต่งตั้งแล้วเท่านั้น
- มีการพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training) โดยให้เป็นไปตามรูปแบบเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) ของผู้อำนวยการสถานศึกษา และตามความต้องการที่แท้จริงของตัวบุคคล (Individual Development Needs)

5.1.7.2 วิธีการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- การอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

5.1.7.3 ระยะเวลาในการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

- ไม่มีเลย หรือ มีไม่เกินกว่า 24 ชั่วโมง

5.1.7.4 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้ง (Pre-Service Training)

- การบริหารและจัดการในสถานศึกษา
- กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา
- บุคลิกภาพ มารยาท การวางตัวอย่างเหมาะสมและน่าเชื่อถือ
- วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร

5.1.7.5 การพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

- วิธีการการอบรมสัมมนา (Training and Workshop)
- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)
- การทำโครงการ (Project Plan) หรือ แผนงาน (Action Plan) สำหรับการพัฒนาโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งในช่วงระยะเวลา 6 - 12 เดือน
- การมีโค้ชและมีพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)
- การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking of Professional Learning Community)
- การใช้กรณีศึกษา (Case Study)

- การจัดให้มีโปรแกรมเงาการทำงาน (Work Shadow)
- วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)

5.1.7.6 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

- ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง ถึง 12 เดือน

5.1.7.7 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะแรกเมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction)

- ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา
- การบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่าย
- ภาวะผู้นำ
- การบริหารโรงเรียน
- เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการประยุกต์ใช้ (ICT)
- การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา
- จัดให้มีการทำการทดสอบ หรือการประเมิน (Pre-Assessment) เพื่อหา

ความต้องการในการพัฒนา (Training Gap) ของผู้ที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกัน (เป็นการหาความต้องการในการพัฒนาของแต่ละคนว่าขาดทักษะหรือสมรรถนะอะไรและควรได้รับการพัฒนาด้านใดจึงจะเหมาะสม)

- หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับตำแหน่งหรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap)

5.1.7.8 การพัฒนาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

- วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตามสมรรถนะและทักษะที่ต้องการ
- วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 : 20 : 10)

5.1.7.9 ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะแรกเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

- ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี หรือ ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Individual Development Needs)

5.1.7.10 หัวข้อการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว (In-Service Training)

- หัวข้อการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดสำหรับตำแหน่ง หรือเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap)
- ตามความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual Development Needs) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต

จากการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตมีแนวทางตามที่ระบุไว้ในข้อ 5.1 โดยมีแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 แนวทาง ซึ่งผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ชุดเดียวกัน ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกกระบวนการเดียวกัน ต่างกันที่การแต่งตั้งและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ แนวทางที่ 1 เป็นการแต่งตั้งโดยไม่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาการปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางที่ 2 เป็นการแต่งตั้งโดยมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสองแนวทางมีขั้นตอน ข้อดี และอาจมีประเด็นปัญหา ดังต่อไปนี้

5.2.1 แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 1 (Track 1) หรือ แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ (ภาพที่ 10) เป็นแนวทางที่อ้างอิงการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในแบบเดิม แต่มีการเพิ่มเติมรายละเอียดของการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอยู่ 2 ประเด็นหลัก คือ

5.2.1.1 ขั้นตอนการประเมินผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งเป็นการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ซึ่งอาจไม่สามารถประเมินผ่านการสอบข้อเขียนในแนวทางปกติ

5.2.1.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการคัดเลือกจากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งผ่านการประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงผ่านการประเมินด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จะได้เข้ารับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการสัมภาษณ์ของโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยตัวแทนกรรมการสถานศึกษา 3 คน ผู้แทนจาก สพม./สปป. 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นหรือเคยเป็นคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา 1 คน

ทั้งนี้ ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะปฏิบัติงานโดยไม่มีกรอบกำหนดด้านระยะเวลา การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้เป็นไปตามนโยบายและข้อกำหนดที่ยึดถือในปัจจุบัน

5.2.1.3 ข้อดีของแนวทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 1 (Track 1) สามารถสรุปได้ ดังนี้

- เพิ่มโอกาสให้ผู้มีความสามารถสมัครเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
- เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้มีสิทธิในการเลือกผู้นำโรงเรียนที่ตรงกับความต้องการและบริบทของโรงเรียน
- เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร และสร้างความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันตามหลักการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา

- สถานศึกษาในท้องถิ่นห่างไกลจะมีโอกาสรับผู้อำนวยการที่มีความประสงค์และมีความตั้งใจพัฒนาสถานศึกษาในท้องถิ่นนั้นๆ อย่างแท้จริง
- ลดปัญหาการใช้ระบบอุปถัมภ์ และการใช้เส้นสายในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

5.2.1.4 ประเด็นปัญหาของแนวทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 1 (Track 1) สามารถสรุปได้ ดังนี้

- อาจเกิดปัญหาการแย่งชิงคนเก่งเนื่องจากแต่ละโรงเรียนสามารถมีอิสระในการเปิดรับสมัครและคัดเลือกได้ด้วยตัวเอง
- อาจกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันหากไม่มีการสื่อสารแนวทางอย่างชัดเจน
- การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดตั้งศูนย์การประเมิน (Assessment Center) มีความสำคัญมาก ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญและอาจต้องใช้เวลาานาน
- ความสามารถในการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสัมภาษณ์ของโรงเรียนอาจมีความแตกต่างและไม่ได้มาตรฐาน

5.2.2 แนวทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตในแบบ 2 (Track 2) หรือแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงาน (ภาพที่ 11) เป็นแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งแนวทางใหม่ ซึ่งมีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ใช้กระบวนการการเข้าสู่ตำแหน่งและคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะและแนวทางการประเมินและพัฒนาในแบบเดียวกันกับที่กำหนดไว้ในแนวทางที่ 1 (Track 1)

5.2.2.2 กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ 4 ปี โดยมีการทำสัญญาในลักษณะ “ผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาปฏิบัติงาน” โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เมื่อครบสัญญาสามารถต่อสัญญาได้อีก 4 ปี ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่ต่อสัญญาหากผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นข้าราชการมาก่อน ให้สามารถขอบรรจุกลับไปเป็นข้าราชการประจำได้

5.2.2.3 ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถจนครบสัญญาจึงจะมีสิทธิขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกในสถานศึกษาแห่งใหม่ โดยไม่ต้องผ่านการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 1 (ตามแผนภาพ 11)

5.2.2.4 ข้อดีของแนวทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในแบบที่ 2 (Track 2) สามารถสรุปได้ดังนี้

- เพิ่มโอกาสให้ผู้มีความสามารถสมัครเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ผู้เข้าสู่ตำแหน่งต้องเร่งทำผลงานเชิงประจักษ์ ทั้งในเรื่องการบริหารวิชาการ

และการบริหารสถานศึกษาในทุกๆ ด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์และความก้าวหน้าของสถานศึกษาและการสร้างประวัติผลงานส่วนตัว (Personal Portfolio)

- เกิดการแข่งขันเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน
- สถานศึกษาในท้องถิ่นห่างไกลจะมีโอกาสรับผู้อำนวยการที่มีความประสงค์และมีความตั้งใจพัฒนาสถานศึกษาในท้องถิ่นนั้นๆ อย่างแท้จริง
- ลดปัญหาการใช้ระบบอุปถัมภ์ และการใช้เส้นสายในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- การกำหนดค่าตอบแทนของผู้อำนวยการสถานศึกษาในแนวทางที่ 2 (Track 2) อาจมีความแตกต่างไปตามสถานศึกษาและความซับซ้อนของแต่ละสถานศึกษา
- มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องมือเพื่อจูงใจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอาชีพเลือกสมัครในสถานศึกษาที่มีความท้าทายและมีผลตอบแทนที่มากกว่า

5.2.2.5 ประเด็นปัญหาของแนวทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในแบบที่ 2 (Track 2) สามารถสรุปได้ดังนี้

- อาจเกิดปัญหาการแย่งชิงคนเก่งเนื่องจากแต่ละโรงเรียนมีอิสระในการเปิดรับสมัครและคัดเลือก และมีระบบผลตอบแทนที่แตกต่างกัน โรงเรียนที่มีทรัพยากรมากกว่าอาจได้เปรียบในการดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถมากกว่า
- อาจกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันหากไม่มีการสื่อสารแนวทางอย่างชัดเจน
- ผู้บริหารในแนวทางที่ 2 (Track 2) อาจดูเหมือนไม่มีเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ในการเติบโตในสายบริหารการศึกษา

5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาวิจัย การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งมีข้อเสนอ 2 แนวทาง รวมถึงข้อกำหนดต่างๆ นั้น อาจกล่าวได้ว่า แนวทางที่ค้นพบข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิด 3P ซึ่งได้แก่ Proficiency (ทักษะการทำงานหรือความเก่ง) Performance (ผลงาน) และ Potential (ศักยภาพ) ตามแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะในนิยามใหม่ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการคนปัจจุบัน (มติชน ฉบับวันที่ 28 มี.ค. 2560)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้

5.3.1 ควรใช้แนวทางที่ 1 เป็นแนวทางหลักและใช้แนวทางที่ 2 เป็นทางเลือก

เนื่องจากแนวทางที่ 1 ที่ได้จากผลการศึกษาวิจัย เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางที่ใช้อยู่ในระบบราชการปัจจุบัน แต่เพื่อให้ผู้สมัครและสถานศึกษามีทางเลือกทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ควรให้ผู้สมัครมีสิทธิ์เลือกแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง และสถานศึกษามีสิทธิ์เลือกแนวทางในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการแจ้งความประสงค์ และประกาศให้ทราบล่วงหน้า

5.3.2 ควรปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายให้เอื้อต่อการใช้แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองแนวทางได้

เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน วิธีการสรรหาคัดเลือก และแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างจากกฎระเบียบที่มีอยู่ ดังนั้น จึงต้องมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และกฎหมาย ให้เอื้อต่อการใช้แนวทางใหม่

5.3.3 ควรมีการวิจัยติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากลักษณะของโลกอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อาจไม่เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงควรมีการวิจัยปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ อาจเป็นระยะ 5 ปี

รายการอ้างอิง

- Alahmadi, H. W. (2016). Examining Multiple Approaches for the Preparation of New Principals: A Mixed Method Comparative Study of Two Programs.
- Barnes, F.D. (2015). Principal Professional Development: A Multiple Case Exploratory Study of District-led Aspiring Principal Programs Through the Lens of Knowledge Management. Harvard University.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). Improving School Leadership, Volume 1 Policy and Practice: Policy and Practice (Vol. 1). OECD publishing.
- Bizzell, B. E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).

- Browne-Ferrigno, T., & Maynard, B. (2005). Meeting the learning needs of students: A rural high-need school district's systemic leadership development initiative. *The Rural Educator*, 26(3).
- Burke, J. A., Estrin, D., Hansen, M., Parker, A., Ramanathan, N., Reddy, S., & Srivastava, M. B. (2006). Participatory sensing. Center for Embedded Network Sensing.
- Crabtree, S. (2005). Is there a need of mandatory one-to-one counseling personal counseling in counseling training?, CTPDC Counseling Training Limited, UK.
- Daresh and Male. (2000). Crossing the border into leadership: Experiences of newly appointed British head-teachers and American principals. *Educational Management and Administration*, 89-101.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems?. *Educational administration quarterly*, 40(4), 495-517.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., & Orr, M. (2007). Preparing school leaders for a changing world: Executive summary.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). Developing successful principals. Stanford Educational Leadership Institute, Ed.). Retrieved February, 20, 2009.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Education Bureau of the Hong Kong SAR. (2011). The Selection and Appointment of a School Principal. Education Bureau of the Hong Kong SAR.
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational administration quarterly*, 40(4), 518-540.
- Fund, N. S. V. (2008). Principal development: Selection, support & evaluation. San Francisco: Author. Retrieved June, 21, 2010.
- International Coach Federation (ICF) Online: <https://coachfederation.org> (2017)
- Kajewski, K., & Madsen, V. (2014). Demystifying 70: 20: 10. DeakinPrime. Dostpny: http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf.

- Keo, S. (26 February 2016). เข้าถึงได้จาก <http://ncee.org/2016/02/shaping-strong-principals-in-singapore-sucess-by-design/>
- Knight, P. (2002). A systemic approach to professional development: learning as practice. *Teaching and teacher education*, 18(3), 229-241.
- Koper, R., & Van Es, R. (2003). Modeling units of learning from a pedagogical perspective.
- Korean Educational Development Institute. (2006). OECD Improving school leadership country background report for korea.
- Lochmiller, C. R. (2014). Leadership coaching in an induction program for novice principals: A 3-year study. *Journal of Research on Leadership Education*, 9(1), 59-84.
- Lucy Steiner. (2010). Using competency-based evaluation to drive teacher excellence; lesson from Singapore. Chapel Hill, NC: Public Impact.
- Matthews, P., Moorman, H., and Nusche, D. (2007). School Leadership Development Strategies: Building Leadership Capacity in Victoria, Australia. OECD.
- Ministry of Education. (20 February 2017). <http://www.educationallleaders.govt.nz>. เข้าถึงได้จาก <http://www.educationallleaders.govt.nz/First-time-principals>
- Mitgang, L. (2012). The Making of the Principal: Five Lessons in Leadership Training. Perspective. Wallace Foundation.
- Narintarangkul Na Ayudhaya S. et al., (2016). Designing Simulation for Assessing People Skills and Competencies of School Leaders In Thailand. *ABAC journal*, 36(2)
- Neale, E. and Cone, M. (2013). Strong principal networks influence school culture, *The Learning Principal*, Vol.8 (3).
- Ng, S. W., & Szeto, S. Y. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557.
- Nusche, D., Moorman, H. and Pont, B. (2008). Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice. OECD.

- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Pant, M. A. N. D. A. K. I. N. I. (2012). Participatory Training. *Course*, 1, 157-172.
- Rebore, R. W. (2015). *Human resources administration in education*. Allyn& Bacon, A Pearson Education Company, 75 Arlington Street, Boston, MA 02116.
- Roan, A., & Rooney, D. (2006). Shadowing experiences and the extension of communities of practice: A case study of women education managers. *Management Learning*, 37(4), 433-454.
- Schleicher,A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*.OECD.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2015). Simulation-based constructivist approach for education leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 972-988.
- Simkins, T., Close, P., & Smith, R. (2009). Work-shadowing as a process for facilitating leadership succession in primary schools. *School Leadership and Management*, 29(3), 23-251.
- Smith, M. C., & Pourchot, T. (Eds.). (2013). *Adult learning and development: Perspectives from educational psychology*. Routledge.
- Villani, S. (2005). *Mentoring and induction programs that support new principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Yan Hock LIM. (2006). *Education in Singapore : Preparation for School Leadership*. Australian Secondary Principals' Association National Conference.
- ชาตรี ฝ่ายคำตา (2556). การวิจัยศึกษาตนเอง : กลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาวิชาชีพครูของครูวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร,15 (1) 100-110.
- โชติวัล พุทธิกาญจน.(2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4(2), 104-112
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2552). การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM). *วารสารศึกษาศาสตร์ ; Journal of Education*, 21(1), 13-26

ปารมี ทองสุกใส. (2549). <https://www.gotoknow.org/posts/30288>

มนตรี แย้มกสิกร. (2548). ระบบการผลิตและพัฒนาครูของประเทศญี่ปุ่น. วารสารศึกษาศาสตร์, 41-48.

สุรสิทธิ์ วรรณไกรโรจน์ ผู้อำนวยการโครงการการเรียนรู้แบบออนไลน์แห่ง สวทช. แหล่งข้อมูลออนไลน์ (<http://www.thai2learn.com>)

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2558). การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะ และทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน, วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 : รายชื่อคณะกรรมการวิจัย

- | | |
|--|-----------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ | หัวหน้าคณะวิจัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห | นักวิจัย |
| 3. ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา | นักวิจัย |
| 4. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี | นักวิจัย |
| 5. ดร.ภารดี ผางสง่า | ผู้ช่วยนักวิจัย |
| 6. ดร.สุรดา ไชยสงคราม | ผู้ช่วยนักวิจัย |
| 7. นางสาวอภิตี จรรย์รังษีโรจน์ | ผู้ช่วยนักวิจัย |
| 8. นางสาวกนกพร แสนสุขสม | ผู้ช่วยนักวิจัย |
| 9. นายชุนวัฒน์ ปุ่บบางกระดี่ | ผู้ช่วยนักวิจัย |
| 10. นายเชษฐ์ดนัย ไชยเผือก | ผู้ช่วยนักวิจัย |

ภาคผนวก 2 : รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง-สังกัด
1	ดร.ราตรี ศรีไพรวรรณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนวังไกลกังวล
2	นางมนัสดาภรณ์ รักษ์พงศ์สถิต	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3	นายศฤงคาร แป้นกลาง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าตาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4
4	นายสมพงษ์ เลียงเจริญ	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
5	นางกนกวรรณ บุญโสภิน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคำสะแนน
6	นายอุดม กุญทรัพย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดด่าน
7	นายศักดิ์ชัย บุตรแสนโคตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเลิงบัว
8	นางเฉลิมพร ราศรีชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนากระเซิง
9	ดร.นฤมล เนียมหอม	ครู โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
10	นางสาวปิยมาศ ศรีสกุล	ครูโรงเรียนสตรีวิทยา 2
11	นายศราวุธ อาจวิชัย	ครูโรงเรียนบ้านเป่าป่าแสด
12	ว่าที่ร้อยตรี อานนท์ สุขภาคกิจ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
13	ดร.สุวิทย์ มุกดาภิรมย์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2
14	นายชุมพล ศรีสังข์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 1
15	ดร.พิชญ์ ตูลสุข	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการ คณะกรรมการ สกสศ.
16	ดร.ติลกะ ลัทธพิพัฒน์	ผู้เชี่ยวชาญธนาคารโลก ประจำประเทศไทย
17	นายทงก ไซติสรยุทธ์	ผู้บริหาร SE-ED
18	ดร.มานะ โลหเตปานนท์	กรรมการผู้จัดการ บริษัทเฮย์กรุ๊ป ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
19	นายอภิสิทธิ์ ธโนปัจจัย	Consulting Director, DDI Aisa/Pacific International Ltd.
20	นางสาวนาฎฤดี อาจหาญวงศ์	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มทรัพยากรบุคคล (Dtac)

ภาคผนวก 3 : เครื่องมือแบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ชุดที่

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อคัดเลือกและการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต ต่อไป

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง
 ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
 หัวหน้าโครงการศึกษาวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 30-39 ปี
 40-49 ปี มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. สถานภาพ
 ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู ศิษย์เก่า
 พ่อ แม่ ผู้ปกครองนักเรียน ตัวแทนชุมชน ประธานกรรมการสถานศึกษา
5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (สำหรับผู้บริหารโรงเรียน)
 น้อยกว่า 2 ปี 2-5 ปี 6-10 ปี มากกว่า 10 ปี
6. ประสบการณ์ในการทำงานกับโรงเรียนหรือเป็นกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน
 น้อยกว่า 1 ปี 1-2 ปี 3-5 ปี มากกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อคัดเลือกและการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
1. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีประสบการณ์ในการเป็นครู ดังนี้					
1.1. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี			X	2	1
1.2. เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาโท	X	4	3	2	1
1.3. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี			X	2	1
1.4. เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี	X	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา					
1. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีประสบการณ์ในการเป็นครู ดังนี้					
1.1 เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.2 เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.3 เป็นครุมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.4 เป็นครุมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี กรณีมีวุฒิปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.5 เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.6 เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี กรณีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.7 เป็นครุมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กรณีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4	3	2	1
1.8 เป็นครุมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี กรณีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
2. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีประสบการณ์ในการทำงานบริหารสถานศึกษา ดังนี้					
2.1 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการอย่างน้อย 1 ปี	5	4	3	2	1
2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการอย่างน้อย 2 ปี	5	4	3	2	1
2.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างน้อย 3 ปี	5	4	3	2	1
2.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างน้อย 5 ปี	5	4	3	2	1
2.5 หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการด้านวิชาการ ไม่น้อยกว่า 3 ปี	5	4	3	2	1
2.6 หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการด้านวิชาการ ไม่น้อยกว่า 5 ปี	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
3. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ไม่มีประสบการณ์ตามข้อ 2 ควรมีประสบการณ์ในการทำงานบริหารการศึกษาดังนี้					
3.1 รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้ว อย่างน้อย 1 ปี	5	4	3	2	1
3.2 รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้ว อย่างน้อย 2 ปี	5	4	3	2	1
3.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้ว อย่างน้อย 2 ปี	5	4	3	2	1
3.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาแล้ว อย่างน้อย 3 ปี	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
4. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ไม่มีประสบการณ์ตามข้อ 2 ควรมีประสบการณ์ในการทำงานนิเทศการศึกษาดังนี้					
4.1 เป็นศึกษานิเทศก์และมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี	5	4	3	2	1
4.2 เป็นศึกษานิเทศก์และมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
5. นอกจากข้อ 1-4 ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีคุณสมบัติ ดังนี้					
5.1 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1
5.2 มีคุณวุฒิการศึกษาสาขาบริหารการศึกษามากกว่าระดับปริญญาหรือประกาศนียบัตรบัณฑิต	5	4	3	2	1
5.3 มีคุณวุฒิจากการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นทางการบริหารการศึกษามากกว่า 100 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
5.4 มีประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาลักษณะหรือประเภทเดียวกันมาก่อน	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา					
6. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ ดังนี้					
6.1 รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	5	4	3	2	1
6.2 มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1
6.3 เชื่อมมั่นในวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการมีส่วนร่วม	5	4	3	2	1
6.4 มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	5	4	3	2	1
6.5 มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	5	4	3	2	1
6.6 เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้	5	4	3	2	1
6.7 รักและห่วงใยนักเรียน	5	4	3	2	1
6.8 เคารพความแตกต่าง	5	4	3	2	1
6.9 ประสานความร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)	5	4	3	2	1
6.10 รักษาความลับสัญญา พุ่มเทต่อการศึกษา	5	4	3	2	1
6.11 เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	5	4	3	2	1
6.12 มีความยุติธรรม	5	4	3	2	1
6.13 มีความยืดหยุ่น	5	4	3	2	1
6.14 เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นตัวอย่างในการทำงานและพัฒนา	5	4	3	2	1
6.15 เป็นผู้ชี้แนะหรือโค้ช (Coach) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เต็มศักยภาพ	5	4	3	2	1
6.16 เป็นผู้อำนวยการ (Facilitator) เป็นผู้สร้างทีม ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ยึดมั่นคำสัญญา	5	4	3	2	1
6.17 เป็นนวัตกรรม (Inventor) มีความคิดสร้างสรรค์และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลงได้	5	4	3	2	1
6.18 เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Builder) มีความมุ่งมั่นในการร่างและพัฒนานวัตกรรม	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
7. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ดังนี้					
7.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารการดำเนินงาน หรือการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันบุคคล ในองค์กรให้สามารถปฏิบัติการสิ่งใดได้ เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของโรงเรียน	5	4	3	2	1
7.2 ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน การศึกษาและ วิชาการ (Instructional Leadership) เป็นต้นแบบในด้านการเรียนการสอน การศึกษาและงานวิชาการ รวมทั้งสามารถกำหนด ทิศทางในการเรียนการสอน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง	5	4	3	2	1
7.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางของ อนาคตขององค์การอย่างมีกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศักยภาพของผู้เรียน	5	4	3	2	1
7.4 ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Leadership) กำหนดทิศทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียน	5	4	3	2	1
7.5 ความสามารถในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ (Analysis and Decision Making) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ ที่มีอยู่มาช่วยประกอบการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
7.6 ความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์* (Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์การกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	5	4	3	2	1
8. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านทักษะด้านคนและ การประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People and Interpersonal) ดังนี้					
8.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (Interpersonal & People Skills) ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์และ เคารพซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร นักเรียน พ่อแม่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1
8.2 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารด้วยคำพูด และการเขียน ในการเชื่อมโยงข้อมูล และมุ่งใจบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้	5	4	3	2	1
8.3 การประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)	5	4	3	2	1
8.4 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง และผู้อื่น (Developing Self and Others)	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
9. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) ดังนี้					
9.1 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills)	5	4	3	2	1
9.2 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน* (Rules and Regulations)	5	4	3	2	1
9.3 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Management)	5	4	3	2	1
9.4 ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ (Quality Management)	5	4	3	2	1
9.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	5	4	3	2	1
9.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	5	4	3	2	1
9.7 สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Working in complex environment)	5	4	3	2	1
9.8 การสร้างความเป็นมิตร และส่งเสริมความเข้มแข็งกับชุมชน (Community-Relationship Building)	5	4	3	2	1
9.9 ความสามารถในการบริการ (Service Orientation)	5	4	3	2	1
9.10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	5	4	3	2	1
9.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (English Proficiency) โดยเน้นความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับพื้นฐาน	5	4	3	2	1
10. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารนโยบาย กลยุทธ์ สถานศึกษา (School Policy Management and Strategy) ดังนี้					
10.1 การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและนานาชาติ	5	4	3	2	1
10.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	5	4	3	2	1
10.3 การประเมินผลนโยบายและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนานโยบาย	5	4	3	2	1
10.4 การวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน	5	4	3	2	1
10.5 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	5	4	3	2	1
10.6 การประเมินผลแผนกลยุทธ์และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	5	4	3	2	1
11. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction Management) ดังนี้					
11.1 การพัฒนาหลักสูตร	5	4	3	2	1
11.2 การวางแผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร	5	4	3	2	1
11.3 การนำแผนการจัดการเรียนการสอนสู่การปฏิบัติ	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
11.4 การประเมินผลหลักสูตร และการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
11.5 การประกันคุณภาพการศึกษา	5	4	3	2	1
11.6 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
12. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารธุรกิจ การเงิน และงบประมาณ (Administrative, Financial and Budgeting Management) ดังนี้					
12.1 การบริหารงานธุรการและพัสดุ	5	4	3	2	1
12.2 การบริหารงานการเงิน	5	4	3	2	1
12.3 การบริหารงานงบประมาณ	5	4	3	2	1
12.4 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
13. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารทั่วไป (General Management) ดังนี้					
13.1 การบริหารจัดการพื้นที่ของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องระหว่างการจัดสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้	5	4	3	2	1
13.2 งานอาคารสถานที่และการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1
13.3 งานกิจการนักเรียน	5	4	3	2	1
13.4 งานสารสนเทศ (IT)	5	4	3	2	1
13.5 งานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี	5	4	3	2	1
13.6 งานชุมชนสัมพันธ์	5	4	3	2	1
13.7 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
14. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ดังนี้					
14.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา	5	4	3	2	1
14.2 การสรรหาและคัดเลือกครูและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
14.3 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแนวทางการศึกษาในปัจจุบัน	5	4	3	2	1
14.4 การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management)	5	4	3	2	1
14.5 ความสามารถในการชี้แนะหรือโค้ช (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)	5	4	3	2	1
14.6 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
14.7 การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ	5	4	3	2	1
14.8 การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
14.9 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
15. ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ในด้านต่อไปนี้					
15.1 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร	5	4	3	2	1
15.1 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
15.1 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารธุรการ การเงิน และงบประมาณ	5	4	3	2	1
15.1 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทั่วไป	5	4	3	2	1
15.1 ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคล	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
การประเมินเพื่อคัดเลือกที่พึงประสงค์เพื่อผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา					
16. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ด้วยน้ำหนักการประเมิน ดังนี้					
16.1 คุณลักษณะ 5% สมรรถนะ 45% ผลการปฏิบัติงาน 50%	5	4	3	2	1
16.2 คุณลักษณะ 5% สมรรถนะ 50% ผลการปฏิบัติงาน 45%	5	4	3	2	1
16.3 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 50% ผลการปฏิบัติงาน 40%	5	4	3	2	1
16.4 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 60% ผลการปฏิบัติงาน 30%	5	4	3	2	1
16.5 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 50%	5	4	3	2	1
16.6 คุณลักษณะ 10% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 50%	5	4	3	2	1
16.7 คุณลักษณะ 15% สมรรถนะ 50% ผลการปฏิบัติงาน 35%	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
16.8 คุณลักษณะ 20% สมรรถนะ 40% ผลการปฏิบัติงาน 40%	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
17. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยแนวทาง ดังนี้					
17.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยคณะกรรมการ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา และครู	5	4	3	2	1
17.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยคณะกรรมการ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 คน	5	4	3	2	1
17.3 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการพิจารณาจากเอกสารเท่านั้น	5	4	3	2	1
17.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการพิจารณาจากเอกสารและผลงานภาคสนาม	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
18. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะด้วยแนวทาง ดังนี้					
18.1 ประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ ด้วยการสอบข้อเขียนปรนัยเท่านั้น	5	4	3	2	1
18.2 ประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ ด้วยการสอบข้อเขียนปรนัย อัตนัยและการสัมภาษณ์	5	4	3	2	1
18.3 ประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ ด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วย การใช้เครื่องมือทดสอบแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (อาทิ แบบทดสอบทางจิตวิทยา สถานการณ์จำลอง การมีศึกษา การนำเสนอ บทบาทสมมติ หรือ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เป็นต้น)	5	4	3	2	1
18.4 ประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะ ด้วยการสอบอัตนัย และศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งประกอบด้วย การใช้เครื่องมือทดสอบแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (อาทิ แบบทดสอบทางจิตวิทยา สถานการณ์จำลอง การมีศึกษา การนำเสนอ บทบาทสมมติ หรือ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เป็นต้น)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
19. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ด้วยเครื่องมือการประเมิน ดังนี้					
19.1 การสอบข้อเขียน* (Paper & Pencil Test)	5	4	3	2	1
19.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)	5	4	3	2	1
19.3 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Interview: STAR)	5	4	3	2	1
19.4 การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Panel Interview)	5	4	3	2	1
19.5 แบบทดสอบและเครื่องมือทางจิตวิทยา (Psychological Test)	5	4	3	2	1
19.6 วิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study)	5	4	3	2	1
19.7 การนำเสนอ (Presentation)	5	4	3	2	1
19.8 บทบาทสมมติ (Role Play/Performance Events)	5	4	3	2	1
19.9 เขียนตอบสถานการณ์สมมติ (Write Exam)	5	4	3	2	1
19.10 สถานการณ์จำลอง (Simulation)	5	4	3	2	1
19.11 สังเกตพฤติกรรมจากกิจกรรมกลุ่ม (Group-Activity Observation)	5	4	3	2	1
19.12 ทดลองสอน (Tesching Lesson)	5	4	3	2	1
19.13 การพบหรือสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา (Meeting with school stakeholder)	5	4	3	2	1
19.14 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)	5	4	3	2	1
19.15 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
20. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรใช้เกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้					
20.1 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	5	4	3	2	1
20.2 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	5	4	3	2	1
20.3 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับคะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50	5	4	3	2	1
20.4 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50	5	4	3	2	1
20.5 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
20.6 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับคะแนนรวมทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
21. การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีแนวทาง ดังนี้					
21.1 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัย และอัตนัย จึงจะมีสิทธิในการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center)	5	4	3	2	1
21.2 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัย อัตนัย และการสัมภาษณ์ จึงจะมีสิทธิในการประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center)	5	4	3	2	1
21.3 ผู้ที่สมัครคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องผ่านการคัดเลือก จากการสอบข้อเขียนในแบบปรนัย อัตนัย การสัมภาษณ์ และการประเมินคุณลักษณะ และสมรรถนะผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ไปพร้อม ๆ กัน	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
22. การบรรจุแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้					
22.1 ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training)	5	4	3	2	1
22.2 ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งต้องได้รับการพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
22.3 ผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานต้องได้รับการฝึกอบรมเมื่อเข้าตำแหน่งแล้ว (In-service) เป็นระยะ ๆ	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
23. การพัฒนาอย่างเข้มและการทดลองปฏิบัติหน้าที่ควรมีระยะเวลาและแนวทาง ดังนี้					
23.1 ระยะเวลา 1 ปี และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการปฐมนิเทศ และการประเมินอย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation)	5	4	3	2	1
23.2 ระยะเวลา 1 ปี 6 เดือน และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการปฐมนิเทศ และการประเมิน อย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation)	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
23.3 ระยะเวลา 2 ปี และได้รับการพัฒนาในรูปแบบการปฐมนิเทศ และการประเมินอย่างเข้ม (Intensive Induction Program and Evaluation)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
วิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา					
24. การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการ ดังนี้					
24.1 อบรมสัมมนา (Training and Workshop)	5	4	3	2	1
24.2 การพัฒนาผ่านออนไลน์ (Online Learning)	5	4	3	2	1
24.3 อบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)	5	4	3	2	1
24.4 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study)	5	4	3	2	1
24.5 กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam)	5	4	3	2	1
24.6 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	5	4	3	2	1
24.7 โปรแกรมโค้ช (Coaching Program)	5	4	3	2	1
24.8 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	5	4	3	2	1
24.9 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	5	4	3	2	1
24.10 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	5	4	3	2	1
24.11 การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community)	5	4	3	2	1
24.12 การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)	5	4	3	2	1
24.13 การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development)	5	4	3	2	1
24.14 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
25. การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีระยะเวลา ดังนี้					
25.1 ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
25.2 ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
25.3 ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
25.4 ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
26. การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรได้รับการพัฒนาในหัวข้อ ดังนี้					
26.1 ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ	5	4	3	2	1
26.2 การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1
26.3 ทักษะด้านคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1
26.4 ทักษะการสื่อสาร	5	4	3	2	1
26.5 การบริหารและประกันคุณภาพ*	5	4	3	2	1
26.6 กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	5	4	3	2	1
26.7 การบริหารจัดการทรัพยากร	5	4	3	2	1
26.8 การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	5	4	3	2	1
26.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
26.10 การบริหารงบประมาณและการเงิน	5	4	3	2	1
26.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
26.12 การสร้างเครือข่ายและการบริหารชุมชน	5	4	3	2	1
26.13 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1
26.14 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*	5	4	3	2	1
26.15 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากกรณีศึกษาตัวอย่าง	5	4	3	2	1
26.16 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากปัญหาจริงจากโรงเรียนที่ได้รับบรรจุตำแหน่ง และการนำไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1
26.17 การบริหารโครงการจากการมอบหมายงานจริงภายในเขตพื้นที่การศึกษา	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
26.18 อุดมการณ์และเกียรติภูมิของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา*	5	4	3	2	1
26.19 เจตคติ ค่านิยม การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตย*	5	4	3	2	1
26.20 วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร*	5	4	3	2	1
26.21 การสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา*	5	4	3	2	1
26.22 การพัฒนาบุคลิกภาพและการสร้างสุนทรียภาพ*	5	4	3	2	1
26.23 การพัฒนาสุขภาพกายและจิต*	5	4	3	2	1
26.24 การจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน*	5	4	3	2	1
26.25 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*	5	4	3	2	1
26.26 องค์กรแห่งการเรียนรู้*	5	4	3	2	1
26.27 การสร้างแรงจูงใจ*	5	4	3	2	1
26.28 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร*	5	4	3	2	1
26.29 นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา*	5	4	3	2	1
26.30 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา*	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
27. การพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadowing) ในสถานที่ ดังนี้					
27.1 มีการฝึกงานในสถานศึกษาของผู้บริหารพี่เลี้ยง	5	4	3	2	1
27.2 มีการฝึกงานในสถานศึกษาของตนเอง	5	4	3	2	1
27.3 มีการฝึกงานในสถานศึกษาที่กำหนด	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
28. การพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadowing) ในหัวข้อ ดังนี้					
28.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1
28.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
28.3 การบริหารวิชาการ หลักสูตร และการวัดประเมินผล	5	4	3	2	1
28.4 การบริหารงานบุคคล และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
28.5 การบริหารงบประมาณ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
28.6 การบริหารทั่วไป และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
28.7 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1
28.8 การสร้างและประสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (ชุมชน ผู้ปกครอง ครู นักเรียน)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
29. การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีระยะเวลาในการฝึกงานหรือเงาการทำงาน (Work Shadowing) ดังนี้					
29.1 ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 30 วัน	5	4	3	2	1
29.2 ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 45 วัน	5	4	3	2	1
29.3 ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีระยะเวลา 90 วัน	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
30. การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรพัฒนา ด้วยวิธีการ ดังนี้					
30.1 อบรมสัมมนา (Training and Workshop)	5	4	3	2	1
30.2 การพัฒนาผ่านออนไลน์ (Online Learning)	5	4	3	2	1
30.3 อบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)	5	4	3	2	1
30.4 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study)	5	4	3	2	1
30.5 กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam)	5	4	3	2	1
30.6 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	5	4	3	2	1
30.7 โปรแกรมโค้ช (Coaching Program)	5	4	3	2	1
30.8 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	5	4	3	2	1
30.9 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
30.10 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	5	4	3	2	1
30.11 การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community)	5	4	3	2	1
30.12 การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)	5	4	3	2	1
30.13 การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development)	5	4	3	2	1
30.14 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
31. การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีระยะเวลา ดังนี้					
31.1 ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
31.2 ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
31.3 ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
31.4 ไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
32. การพัฒนาอย่างเข้ม (Induction) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรได้รับการพัฒนาในหัวข้อ ดังนี้					
32.1 ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ	5	4	3	2	1
32.2 การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1
32.3 ทักษะด้านคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1
32.4 ทักษะการสื่อสาร	5	4	3	2	1
32.5 การบริหารและประกันคุณภาพ*	5	4	3	2	1
32.6 กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา	5	4	3	2	1
32.7 การบริหารจัดการทรัพยากร	5	4	3	2	1
32.8 การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	5	4	3	2	1
32.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
32.10 การบริหารงบประมาณและการเงิน	5	4	3	2	1
32.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
32.12 การสร้างเครือข่ายและการบริหารชุมชน	5	4	3	2	1
32.13 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1
32.14 วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร*	5	4	3	2	1
32.15 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากกรณีศึกษาตัวอย่าง	5	4	3	2	1
32.16 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากปัญหาจริงจากโรงเรียนที่ได้รับบรรจุตำแหน่งและการนำไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1
32.17 การบริหารโครงการจากกรมอบหมายงานจริงภายในเขตพื้นที่การศึกษา	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
33. การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรพัฒนาด้วยวิธีการ ดังนี้					
33.1 อบรมสัมมนา (Training and Workshop)	5	4	3	2	1
33.2 การพัฒนาผ่านออนไลน์ (Online Learning)	5	4	3	2	1
33.3 อบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)	5	4	3	2	1
33.4 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study)	5	4	3	2	1
33.5 กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam)	5	4	3	2	1
33.6 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	5	4	3	2	1
33.7 โปรแกรมโค้ช (Coaching Program)	5	4	3	2	1
33.8 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	5	4	3	2	1
33.9 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	5	4	3	2	1
33.10 การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)	5	4	3	2	1
33.11 การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community)	5	4	3	2	1
33.12 การเรียนรู้ผ่านโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)	5	4	3	2	1
33.13 การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Placed Based Development)	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
33.14 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
34. การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีระยะเวลา ดังนี้					
34.1 ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	5	4	3	2	1
34.2 ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	5	4	3	2	1
34.3 ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	5	4	3	2	1
34.4 ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมงต่อปี ตามแผนการพัฒนา (Learning Roadmap) และความต้องการของผู้บริหาร (Development Needs)	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					
35. การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน (In-Service Training) ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรได้รับการพัฒนาในหัวข้อ ดังนี้					
35.1 ทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ	5	4	3	2	1
35.2 การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1
35.3 ทักษะด้านคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1
35.4 ทักษะการสื่อสาร	5	4	3	2	1
35.5 การบริหารและประกันคุณภาพ*	5	4	3	2	1
35.6 กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการศึกษา	5	4	3	2	1
35.7 การบริหารจัดการทรัพยากร	5	4	3	2	1
35.8 การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	5	4	3	2	1
35.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
35.10 การบริหารงบประมาณและการเงิน	5	4	3	2	1
35.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1

สภาพที่พึงประสงค์	ระดับความประสงค์				
	5	4	3	2	1
35.12 การสร้างเครือข่ายและการบริหารชุมชน	5	4	3	2	1
35.13 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1
35.14 วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหาร*	5	4	3	2	1
35.15 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากกรณีศึกษาตัวอย่าง	5	4	3	2	1
35.16 การแก้ไขปัญหาโรงเรียนจากปัญหาจริงจากโรงเรียนที่ได้รับบรรจุตำแหน่งและการนำไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1
35.17 การบริหารโครงการจากการมอบหมายงานจริงภายในเขตพื้นที่การศึกษา	5	4	3	2	1
ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม					

ข้อเสนอแนะหรือความเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ภาคผนวก 4 : เครื่องมือแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ครู ตัวแทนชุมชน ในเรื่องแนวทางที่พึงประสงค์ของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย หรือผู้เก็บข้อมูลในงานศึกษาวิจัย ซึ่งไม่มียึดหลักที่ตายตัว โดยถือเป็น การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) คือมีการเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่ไม่ถามขึ้นนำ เพื่อไม่เป็นการปิดกั้นความคิดของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ _____
ตำแหน่ง _____ หน่วยงาน/สังกัด _____
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้าน

<input type="radio"/> บริหารการศึกษา	<input type="radio"/> ทรัพยากรมนุษย์	<input type="radio"/> การบริหารจัดการ
--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------
3. เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่ม

<input type="radio"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา	<input type="radio"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	<input type="radio"/> กรรมการสถานศึกษา
<input type="radio"/> พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน	<input type="radio"/> ครู	<input type="radio"/> ตัวแทนชุมชน

4. ประเด็นการสัมภาษณ์

4.1 คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรประกอบด้วยคุณสมบัตินี้ อะไร กรุณาระบุเป็นข้อๆ อย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมด้วยเหตุผล

คุณสมบัติ

เหตุผล

1.

.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประกอบด้วยคุณลักษณะอะไร กรุณาระบุเป็นข้อๆ อย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมด้วยเหตุผล

คุณลักษณะ

เหตุผล

1.

.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.3 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วยสมรรถนะอะไร กรุณาระบุเป็นข้อๆ อย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมด้วยเหตุผล

สมรรถนะ

เหตุผล

1.

.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.4 ผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประกอบไปด้วยอะไร กรุณาระบุเป็นข้อๆ อย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมด้วยเหตุผล

ผลการปฏิบัติงาน

เหตุผล

1.

.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.5 การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีการประเมินอะไร กรุณาระบุเป็นข้อๆ อย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมด้วยเหตุผล

สิ่งที่ควรประเมิน

เหตุผล

1.

.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.6 เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีน้ำหนักการให้คะแนนอย่างไร กรุณาอธิบายเหตุผล

น้ำหนักคะแนน

เหตุผล

1.

.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....
.....

4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรประเมินอย่างไร กรุณาอธิบายเหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.8 การประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรประเมินอย่างไร กรุณาอธิบายเหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.9 การคัดเลือกผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรใช้เกณฑ์คะแนนแต่ละด้านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.10 ควรมีการพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง ในรูปแบบใด อาทิ การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง (Pre-Service Training) การพัฒนาอย่างเข้มในระหว่างทดลองงาน (Induction) การพัฒนาเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้ว (In-Service Training) และ/หรือ อื่นๆ กรุณาอธิบายเหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.11 ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในหัวข้อใดบ้าง กรุณาระบุเป็นข้อๆ อย่างน้อย 3 ข้อ พร้อมด้วยเหตุผล

หัวข้อการพัฒนา

เหตุผล

1.

.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....

3.

.....
.....
.....

ภาคผนวก 5 : รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา”

วันที่ 19 พฤษภาคม 2560 เวลา 13.00-17.30 น.

ณ ห้อง 704 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้าน HR

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง - สังกัด
1	นางเพชรชุตดา เกษประยูร	ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนอำนวยการศิลป์
2	คุณนภัทร ฐิติคำเกิง	ผู้เชี่ยวชาญ / คณะทำงาน CONNEXT ED บริษัท ทู คอปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3	ดร.บุญลือ ทองอยู่	อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4	ดร.นิรินาถ สินธุตะชะ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้ก่อตั้งบริษัท NABLE PLUS
5	ดร.ชูชาติ ทรัพย์มาก	อดีตผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มผู้บริหารการศึกษา

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง - สังกัด
6	นางมณฑณัทธอร วุฒิวิชญานันต์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (สิงห์บุรี)
7	นายปริญญญา ธรเสนา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง - สังกัด
8	นายอำนาจ พุทธิมี	ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
9	ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทร์เดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สพม.2 (กรุงเทพมหานคร)
10	ดร.สุรพงษ์ รัตนโคตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยาควม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
11	นางปิยนุช ไรจนกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านรางสีหมอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
12	นายวิไล ออกกิจวัตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนเมธีชุมพลวิทยาสพม. เขต 10 (สมุทรสงคราม)
13	ดร.วุฒิสักดิ์ เหล็กคำ	ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 57 จังหวัดเพชรบูรณ์

กลุ่มนักวิชาการ ศึกษานิเทศก์และครูผู้สอน

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง - สังกัด
14	นายเฉลิมชัย วัดเข้าหลาม	ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนราชวินิต สพพ.กทม.
15	ว่าที่ร้อยตรีจิรัฏฐ์ แจ่มสว่าง	ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี สพม.3
16	นายธรัตน์ มหายศนันท์	หัวหน้ากลุ่มนิเทศมัธยมศึกษา สพฐ.
17	นายโกศล ตามาทะ	ครู โรงเรียนบ้านบ่อหยวก สพพ.น่าน เขต 2
18	ผศ.ดร.สุวรรณา รัตนธรรมเมธี	อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและ
พัฒนาครูสู่การปฏิบัติ

ที่ ๒๓๗/๒๕๕๘

และ

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู

ที่ ๑๗/๒๕๕๙



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ที่ ๒๕๓๓/๒๕๕๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ

ตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้อนุมัติการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบังเกิดผลงานที่มีคุณภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการที่ปรึกษา

- ๑.๑ รองเลขาธิการสภาการศึกษา
- ๑.๒ ศาสตราจารย์ไพฑูรย์ สินลารัตน์
- ๑.๓ นายติเรก พระสีมา

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน

- | | |
|--|---------------------|
| ๒.๑ ศาสตราจารย์พญูทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒.๒ รองศาสตราจารย์สมบัติ คชสิทธิ์ | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๒.๓ รองศาสตราจารย์มนตรี แย้มกสิกร | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๒.๔ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | กรรมการ |
| ๒.๕ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา | กรรมการ |
| ๒.๖ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา | กรรมการ |
| ๒.๗ ผู้แทนสำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย | กรรมการ |
| ๒.๘ ผู้แทนสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร | กรรมการ |
| ๒.๙ ผู้แทนสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา | กรรมการ |
| ๒.๑๐ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา | กรรมการ |
| ๒.๑๑ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการ
ศึกษาหรือผู้แทน | กรรมการ |
| ๒.๑๒ ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนา
การเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา | กรรมการ |
| ๒.๑๓ นายวิระศักดิ์ วงษ์สมบัติ | กรรมการ |

๒.๑๔ นายสมหมาย ปาโรจฉัตร	กรรมการ
๒.๑๕ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์	กรรมการ
๒.๑๖ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิสิทธิ์พร สถิตย์ภาคีกุล	กรรมการ
๒.๑๗ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิติเดช สันติชัยอนันต์	กรรมการ
๒.๑๘ นายวิสิทธิ์ ลือธรรมจักร	กรรมการ
๒.๑๙ นายสมศักดิ์ บุญโพธิ์	กรรมการ
๒.๒๐ นายสำเนา เนื้อทอง	กรรมการและเลขานุการ
๒.๒๑ นางสาวจักษณา อธิรัตน์ปัญญา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒.๒๒ นางสาวสมพร พรหมดี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒.๒๓ นางสาวฉัตรตรา แทนขำ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

บทบาทหน้าที่

ให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. วางแผนกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู
๒. ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด
๓. เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการตามที่เห็นสมควร
๔. พิจารณาเอกสารรายงานที่เป็นผลผลิตของแผนงานพร้อมให้ข้อเสนอแนะ และนำเสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘



(นายกมล รอดคล้าย)
เลขาธิการสภาการศึกษา



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ที่/ ๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู

ตามคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ ๒๓๗/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ เพื่อทำหน้าที่วางแผนกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด เสนอแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามที่เห็นสมควร และพิจารณาเอกสารรายงานที่เป็นผลผลิตของแผนงานพร้อมให้ข้อเสนอแนะ และนำเสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นั้น

จากการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมลิปพนนท์ เกตุทัต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ประชุมได้มีมติให้ตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู จำนวน ๓ คณะ เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลงานที่เป็นรูปธรรม จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู รวม ๓ คณะ ตามองค์ประกอบ ดังนี้

๑. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครู ประกอบด้วย

คณะทำงาน

- | | |
|--|-------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์สมบัติ คชสิทธิ์ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์ | รองประธานคณะทำงาน |
| ๓. รองศาสตราจารย์ประวิต เอราวรรณ | คณะทำงาน |
| ๔. นายวิสิทธิ์ ล้อธรรมจักร | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิติเดช สันติชัยอนันต์ | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชิต สุทธิพร | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิสิทธิ์พร สถิตย์ภาคีกุล | คณะทำงาน |
| ๘. นางสาววัฒนาพร สุขพรต | คณะทำงาน |
| ๙. นายณรงค์ แผ้วพลสง | คณะทำงาน |
| ๑๐. นางสาวธัญญา กาครุณ | คณะทำงาน |
| ๑๑. นางสาววิภาพร สุทธิอัมพร | คณะทำงาน |

/๑๒. นายสมศักดิ์

๒

๑๒. นายสมศักดิ์ บุญโพธิ์	คณะทำงาน
๑๓. นางอังคณา กรัณยาธิกุล	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๔. นางสาวพิมพ์ลักษณ์ มูลโพธิ์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นางสาวจักษณา อธิรัตน์ปัญญา	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นางสาวณุตตรา แทนขำ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครู มีหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครูระยะ ๕ ปี ๑๐ ปี และ ๑๕ ปี ตามยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๗๒

๒. จัดทำรายละเอียดแนวดำเนินการ กิจกรรม กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครู

๓. กำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครูให้ชัดเจน

๔. ศึกษาองค์ความรู้ที่จำเป็นทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครูของประเทศ

๕. เสนอโครงการนำร่องหรือรูปแบบที่เหมาะสม พร้อมกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานและ ผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครูและการปฏิรูประบบการวิจัยของสถาบันผลิตครู

๖. จัดทำรายงานและเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ

๗. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ มอบหมาย

๒. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการผลิตครู ประกอบด้วย

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์สุชุม เฉลยทรัพย์

คณะทำงาน

๑. นายสำเริง กุจิรพันธ์

ประธานคณะทำงาน

๒. นายสมหมาย ปารีฉัตร

รองประธานคณะทำงาน

๓. นางปัทมา วีระวานิช

คณะทำงาน

๔. นายสมยศ ศิริบรรณ

คณะทำงาน

๕. นายปริญญา ธรเสนา

คณะทำงาน

๖.นายธำรง น่วมศิริ	คณะทำงาน
๗.นายสมชาย มิตรมูลพิทักษ์	คณะทำงาน
๘.นายโอฬาร คำจีน	คณะทำงาน
๙.นางสาวศกกลวรรณ เปลี้นขำ	คณะทำงาน
๑๐.นางเรณู สันตโยภาส	คณะทำงาน
๑๑.นายกิตติพันธ์ ลูประสงค์	คณะทำงาน
๑๒.นางสาวลักษณ์ เทียนสุวรรณ	คณะทำงาน
๑๓.นางสุปราณี นฤนาทนโรตม	คณะทำงาน
๑๔.นางสาววิภา ลักคณาพรวิสิฐ	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๕.นายเพชรสมร อุทุมทอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖.นายสมชาย นัยเนตร	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครู มีหน้าที่ ดังนี้

- ๑.จัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครู ระยะ ๕ ปี ๑๐ ปี และ ๑๕ ปี ตามยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๗๒
 - ๒.จัดทำรายละเอียดแนวดำเนินกร กิจกรรรม กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครู
 - ๓.กำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครูให้ชัดเจน
 - ๔.ศึกษาองค์ความรู้ที่จำเป็นทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครูของประเทศ
 - ๕.เสนอโครงการนำร่องหรือรูปแบบที่เหมาะสม พร้อมกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบและรูปแบบการพัฒนาครู
 - ๖.จัดทำรายงานและเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ
 - ๗.ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ มอบหมาย
๓. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครู ประกอบด้วย

คณะทำงาน

๑.รองศาสตราจารย์มนตรี แย้มกสิกร	ประธานคณะทำงาน
๒.รองศาสตราจารย์สมบัติ นพรัถ	รองประธานคณะทำงาน
๓.ผู้ช่วยศาสตราจารย์เยี่ยมลักษณ์ อุดการ	คณะทำงาน
๔.นายพรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา	คณะทำงาน
๕.นายณรงค์ แผ้วพลสง	คณะทำงาน
๖.นางสาววัฒนาพร สุขพรต	คณะทำงาน
๗.นายเกษม สุริยกันท์	คณะทำงาน

๔

๘.นายทวีศิลป์ กุลนภาดล	คณะทำงาน
๙.นายอนันท์ งามสะอาด	คณะทำงาน
๑๐.นางรัชณี ยุตรินทร์	คณะทำงาน
๑๑.นายสันต์ นาวเหนียว	คณะทำงาน
๑๒.ว่าที่ร้อยตรีอานนท์ สุขภาคกิจ	คณะทำงาน
๑๓.นายวิรัช พฤษภากุลนันท์	คณะทำงาน
๑๔.นายศรีชัย พรประชาธรรม	คณะทำงาน
๑๕.นายวัชรชัย สุวรรณไตร	คณะทำงาน
๑๖.นางสาวเจริญวรรณ หนูนาค	คณะทำงาน
๑๗.นางสาวมณฑิยา ชมตอกไม้	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๘.นางสาววิลาวัลย์ โพธิ์ทอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นางสาวสมพร พรหมดี	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐.นางสาวจันทิมา ศุภรพงศ์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครู มีหน้าที่ ดังนี้

๑.จัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครู ระยะ ๕ ปี ๑๐ ปี และ ๑๕ ปี ตามยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๗๒

๒.จัดทำรายละเอียดแนวดำเนินการ กิจกรรม กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครู

๓.กำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครูให้ชัดเจน

๔.ศึกษาองค์ความรู้ที่จำเป็นทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครูของประเทศ

๕.เสนอโครงการนำร่องหรือรูปแบบที่เหมาะสม พร้อมกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการใช้ครูและระบบการบริหารงานบุคคลของครู

๖.จัดทำรายงานและเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ

๗.ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูสู่การปฏิบัติ มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๙



(นายกมล รอดคล้าย)
เลขาธิการสภาการศึกษา

คณะผู้จัดทำรายงาน

ที่ปรึกษา

ดร.กมล รอดคล้าย

เลขาธิการสภาการศึกษา

ดร.ชัยศ อิมสุวรรณ

รองเลขาธิการสภาการศึกษา

นางสาวสมรชนีกร อ่องเอิบ

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

คณะนักวิจัย

ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์และคณะ

ผู้พิจารณารายงาน

คณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู
สู่การปฏิบัติ

ประธานการจัดพิมพ์และภาพประกอบ

นายสุภสิทธิ์ ภูักดี

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นายสำเนา เนื้อทอง

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานโยบายด้านการเรียนรู้

นางสาวจักษณา อธิรัตน์ปัญญา

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

นางสาวจันทิมา ศุภรพงศ์

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

นางสาวสมพร พรหมดี

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นางสาวณัฐตรา แทนขำ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นายสมชาย นัยเนตร

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นายสุภสิทธิ์ ภูักดี

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการเรียนรู้ สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

โทร. ๐๒ ๖๖๘๗๑๒๓ ต่อ ๒๕๑๖, ๒๕๑๘ และ ๒๕๖๐ โทรสาร ๐๒ ๒๔๓๑๑๒๙

