



ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

Strategy of Competency Development of Administrators in Schools Under Khon Kaen  
Primary Education Service Area Office 5

วศิน สอนโพธิ์<sup>1</sup>

มนูญ ศิวารมย์<sup>2</sup>

อนันต์ ศรีอำไพ<sup>3</sup>

วิมลพร สุวรรณแสนทวี<sup>4</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 2) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 154 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 144 คน ครูฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวนเท่ากัน คือ กลุ่มละ 18 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 334 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) อยู่ระหว่าง 0.85 – 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

จากการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. ความต้องการจำเป็น PNI<sub>modified</sub> ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในภาพรวมเท่ากับ 0.51 จะได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์มีค่าคิดเป็น ร้อยละ 51 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.71 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 71 สำหรับด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล มีค่าเท่ากับ 0.56 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 56 ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเท่ากับ 0.55 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 55 ส่วนด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.52 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<sup>2-4</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 52 นอกนั้นเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ารวมหมายถึงไม่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศรรณนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 8 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการติดตามและประเมินผล ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 7 ด้านการเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้านความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล

**คำสำคัญ :** ยุทธศาสตร์, การพัฒนาศรรณนะ, ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the situation of current and desire in competency development of administrators in schools under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 5. 2) to create the strategy of competency development of administrators in schools under Khon kaen Primary Education Service Area Office 5. The samples using in this study were 154 administrators, 144 heads of substance learning group, 18 teachers in academic group and 18 chair mans of committee, total 334 people. The research instrument was 5 Level Rating Scale with Reliability Coefficient = 0.98, IOC ranged between 0.85-1.00. Researcher analyzed data using computer programs.

#### The research findings found that:

According to the research study in condition of the Strategy of Competency Development of Administrators in schools under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 5 as follows:

1. In current condition of the Strategy of Competency Development of Administrators in schools under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 5, overall in operations were at medium level and the desirable situation of competency development of administrators in schools under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 5, overall in operations were at high level.

2. Needs PNI<sub>modified</sub> of strategy of competency development of administrators in schools under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 5 , overall image were 0.51, showing percentage change from the status quo in terms of development to desirable condition that the value should be 51%. When considering the value as aspect found that the monitoring a& evaluation at 0.71, showing percentage change from the status quo in terms of development to possible condition that the value should be 71%. In the participation in administration to international standard, the value was 0.56, showing percentage change from the status quo in terms of development to possible condition that the value should be 56%. In virtue and morality, the value was 0.55, showing percentage change from the status quo in terms of development to possible condition that the value should be 55%. In the strategic administration, the value was 0.52, showing percentage change from the status quo in terms of development to possible condition that value should be 52%. The average in rest of them were lower , meaning that no needs for development anyway.



3. The strategy of competency development of administrators in schools under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 5 were 8 strategies as Strategy 1 : Moitoring & Evaluation , Strategy 2 : Participation in Administration to International Standard, Strategy 3: Virtue & Morality, Strategy 4 : Strategic Administration, Strategy 5 : Change Management, Strategic 6 : Solution & decision together, Strategy 7 : Leadership in Knowledge Management, Strategy 8 : Professional in Human Resource Management.

**Keywords :** Strategy, Competency Development, Administrators in schools

## 1. บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 6 ได้กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ส่วนในด้านสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา พระราชบัญญัติฉบับนี้ยังได้กำหนดไว้ในมาตรา 10 ว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่11 (พ.ศ. 2555 -2559) เป็นการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคนสังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรมรวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นชนบทซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ จากการรายงานของธนาคารโลกพบว่า ผลการ

ดำเนินงานพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการขยายโอกาสทางการศึกษา ขณะที่คุณภาพการศึกษามีแนวโน้มลดลงโดยมีโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ที่มีผลสัมฤทธิ์เทียบเคียงได้กับค่าคะแนนเฉลี่ยของประเทศสหรัฐอเมริกา (The World Bank, 2009) แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ที่อยู่ในเขตชนบทยังด้อยโอกาสขาดสมรรถนะที่จะเสริมสร้างการพัฒนาในท้องถิ่นชนบทผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Economic Returns) ของประเทศอย่างยิ่งและส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโดยรวมด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) การที่จะทำให้ประเทศก้าวหน้า รวดเร็ว และดีมากขึ้นน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการ แต่ในบรรดาปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้นเป็นที่ ยอมรับกันทั่วไปว่า ปัจจัยที่เป็น “คน” เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ถึงกับมีคำกล่าวที่ว่า ถ้าชุมชนใดหรือประเทศใดไม่สามารถพัฒนาปัจจัยที่เป็นคนได้ ก็จะไม่สามารถพัฒนาอย่างอื่นได้ มากนัก ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือการเมือง และเป็นที่ยอมรับกันว่า เครื่องมือสำคัญที่จะใช้พัฒนา “คน” ให้มีคุณค่าต่อมิติการพัฒนาในด้านต่างๆ นั่นก็คือ “การศึกษา” ที่กล่าวว่าการศึกษาควรเป็นไปในทิศทางที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียนต่อสังคมในทางสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในภาวะสังคมโลกที่แข่งขันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบัน เราจึงควรเปลี่ยนกระแสดูแลการศึกษาใหม่ให้ไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติก่อให้เกิดรูปธรรมในการศึกษา ก่อให้เกิดผลผลิตขึ้นในวงการการศึกษา แล้วให้ผลผลิตนั้นเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556)

อาจกล่าวได้ว่าผลจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สะท้อนสภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา



ที่ยังขาดคุณภาพและมาตรฐาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้มีบทบาทสำคัญโดยตรงในสถานศึกษา คงไม่จำเป็นต้องกล่าวย่ำว่าสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยต้องมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคลของภาครัฐในยุคปัจจุบันที่ได้กำหนดและให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะ” ไว้ในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสมรรถนะนับเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ซึ่งได้นำมาใช้แล้วในการบริหารผลงานข้าราชการโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็มีการนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ด้วย โดยคำนึงถึงสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญ สีมา สีมานันท์ (2553) และ รัชชีย์วรรณ วนิชย์ถนอม (2548) ได้เสนอผลการวิจัยที่สนับสนุนว่าเมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีการกิจที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนักและให้ความสำคัญในพันธกิจและเป้าหมายในการบริหารด้านการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานจากปัญหาการบริหารจัดการทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนงานปฏิรูปทางการศึกษาในยุคปัจจุบันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาให้เกิดคุณภาพและมาตรฐาน จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร

สถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความรู้ที่ทันสมัย รู้จักคิด มีความสามารถในการบริหารงานเชิงรุกอย่างมียุทธศาสตร์ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติและทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยอิงสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสังเคราะห์มาจากรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำนักงานพัฒนาครู คุรุสภาและบุคลากรทางการศึกษาได้ศึกษาและกำหนดไว้ว่าจะนำผลมาพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ซึ่งมีการกิจที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการวางแผน กำหนดนโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ให้มีความเข้มแข็ง และเพิ่มขีดความสามารถของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนในอนาคตต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนดำเนินการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน  
**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
**ขั้นตอนที่ 2** ยกร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5



**ขั้นตอนที่ 3** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

**ขั้นตอนที่ 5** การประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

**ขั้นตอนที่ 6** สรุปยุทธศาสตร์ และนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำด้านต่าง ๆ เชิงปริมาณกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก และขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) และใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970; อ้างถึงใน ศิริภรณ์ ศิริพันธ์, 2553: 42) และการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 154 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 144 คน ครูวิชาการ 18 คน ประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 18 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 334 คน

3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์จากประสบการณ์ รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกโรงเรียนที่มีผลงานความโดดเด่นในการบริหารเป็นที่ยอมรับ จากโรงเรียน 3 ขนาด คือขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละ 3 คน รวมจำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรหลักโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมการศึกษาเอกสารดำเนินงาน และการสังเกต สัมภาษณ์ ตลอดทั้งดูงานในสถานศึกษาด้วย

#### 4. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้ 8 ประการ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ด้านการเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจร่วม 5) ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 6) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 7) ด้านการติดตามและประเมินผล 8) ด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
3. แบบสอบถามแบบปลายเปิด



### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)
<p>สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2) ด้านความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>3) ด้านการเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนรู้</li> <li>4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจร่วม</li> <li>5) ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์</li> <li>6) ด้านคุณธรรม จริยธรรม</li> <li>7) ด้านการติดตามและประเมินผล</li> <li>8) ด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล</li> </ol>	<p>1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ยกย่องยุทธศาสตร์</p> <p>3. การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)</p> <p>4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)</p> <p>5. การประเมินความต้องการจำเป็นของารพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>)</p>	<p>1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5</p> <p>2. ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5</p>

### 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการ ไว้ดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และนัดวันรับแบบสอบถามคืน
3. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำมาดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

### 7. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(Correlation Coefficiency) และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>)

### 8. สรุปผลการวิจัย

1. สรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 8 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการติดตามและประเมินผล
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
  - ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
  - ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการแก้ปัญหาและการ  
ตัดสินใจร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ด้านการเป็นผู้นำทางการ  
จัดการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้านความเชี่ยวชาญการ  
บริหารทรัพยากรบุคคล

## 9. อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันยุทธศาสตร์การพัฒนา  
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมมีการ  
ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความเชี่ยวชาญการ  
บริหารทรัพยากรบุคคล มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่  
ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจร่วม ด้านการเป็นผู้นำ  
ทางการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม  
ด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และด้าน  
การติดตามและประเมินผล ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็น  
เพราะว่าการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายหลังจาก  
ที่ได้มีการวิเคราะห์เลือกสรรและจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้ว  
จะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการนำเอาแผน  
ยุทธศาสตร์นั้นๆ ไปประยุกต์ปฏิบัติ ซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่มี  
ความยุ่งยากและอุปสรรคพอสมควร นอกจากนั้นยังนับเป็น  
ขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ  
องค์กร เนื่องจากถึงแม้จะมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง  
ของภาวะแวดล้อมภายนอกและความสามารถภายใน  
องค์กรได้ดีเพียงใด หรือทำการวางแผนยุทธศาสตร์ได้  
เหมาะสมและถูกต้องเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถนำเอาแผนที่  
ได้วางไว้ไปปฏิบัติให้ถูกต้อง ก็ย่อมจะไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จ  
โดยด้านความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการ  
ปฏิบัติสูงสุด ผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีการประยุกต์ใช้  
เครื่องมือเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจอย่างมี  
ประสิทธิภาพ มีกระบวนการการตัดสินใจ แก้ไข และ  
ป้องกันปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่ม  
ศักยภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ มีแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจ  
เกี่ยวกับการบริหารที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้

บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีกระบวนการ  
ในการตัดสินใจ แก้ไข และป้องกันปัญหาอย่างเป็นระบบ  
มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ  
ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม  
สถานการณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วทำความเข้าใจกับ  
ข้อมูลที่ได้มา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edwards and  
Sharkansky (1997 ; อ้างถึงใน เฉลิมเผ่า จุลนันท์, 2547)  
กล่าวว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
นั้นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน  
(Agencies) ที่รับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติ โครงสร้างของ  
องค์กร และขั้นตอนมาตรฐานการทำงาน คือ กฎ ระเบียบ  
ข้อบังคับ ที่มีเป็นจำนวนมากและขาดความยืดหยุ่น ย่อม  
ก่อให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ และยัง  
สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนาจ ชนวงค์ (2560 : 77-78)  
พบว่า ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาข้อเสนอแนะแนวทาง  
เสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จังหวัดมหาสารคาม มีข้อเสนอแนะ จำนวน 8 ด้าน  
ดังต่อไปนี้ 1. ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้ที่มอง  
การไกลและกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร 2)  
เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติร่วมกำหนด วิสัยทัศน์และทิศทางของ  
องค์กรเพื่อเป็นแนวทางสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ 3) มีความรอบ  
รู้ ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง 2. กล้าตัดสินใจ  
ประกอบด้วย 1) สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้  
อย่างรวดเร็วในสถานการณ์คับขัน 2. มีการนำหลักวิชาการ  
และทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ  
3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) มีความมุ่งมั่น  
ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ 2) แสวงหา  
ประสบการณ์และความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงาน  
อยู่เสมอ 3) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเกิด  
ความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่ 4. ด้านติดต่อสื่อสาร  
ประกอบด้วย 1) สามารถชี้แนะแนวทางการทำงานที่ดีแก่  
ผู้ร่วมงาน อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่  
กำหนดได้ 2) รู้จักผู้ร่วมงานและสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล  
5. ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย 1) นำเสนอ  
ความคิดใหม่ ๆ ให้อิสระในการคิดและแก้ปัญหาได้ใน  
สถานการณ์ใหม่ ๆ 2) เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการ



ปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกันสถานการณ์ 6. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย 1) หนักแน่นไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค 2) มีความกล้าตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 7. ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) กระตุ้นผู้ร่วมงานเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ โดยมีการจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) มีการสร้างผู้นำ มอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมกับงานและลักษณะงาน 8. ด้านความซื่อสัตย์และยุติธรรม ประกอบด้วย 1) มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ อุดม และมีความจริงใจ

2. ความต้องการจำเป็น  $PNI_{modified}$  ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในภาพรวมเท่ากับ 0.51 จะได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าคิดเป็น ร้อยละ 51 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.71 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 71 สำหรับด้านการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล มีค่าเท่ากับ 0.56 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 56 ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเท่ากับ 0.55 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 55 ส่วนด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.52 แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าคิดเป็นร้อยละ 52 นอกนั้นเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ารวมหมายถึงไม่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม

(Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน บทบาทในงานและมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุพิศ โสภา (2560 : 85) พบว่า แนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนแนวใหญ่วิทยาคมสรุปได้ดังนี้ 1) การนำองค์กร ควรมีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคล 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนควรมีการแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม 3) การมุ่งเน้นนักเรียน โรงเรียนควรมีแนวคิดที่มุ่งการพัฒนาให้มีความยั่งยืนอย่างจริงจัง และสร้างความผูกพันในระยะยาวกับนักเรียน 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนควรมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคต 5) การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนควรมุ่งเน้นการพัฒนาวิทยากรของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน มีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โรงเรียนควรมีการวางแผน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน 7) ผลลัพธ์ ควรกำหนด ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ

## 10. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1.1 การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อให้การบริหารจัดการมีคุณภาพและมาตรฐานทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ชัดเจนรวมทั้ง กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ-กิจกรรม เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพนำไปกำหนดนโยบายและใช้ประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้





1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 5 และสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อ  
ยุทธศาสตร์การพัฒนาศรรณนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการพัฒนา  
ที่ยั่งยืน

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาศรรณนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และเขตอื่น ๆ ให้เป็นต้นแบบ  
และมีคุณภาพมาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามที่ได้เสนอในงานวิจัยฉบับนี้

2.2 การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาศรรณนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผู้บริหาร  
หน่วยงานนั้นควรปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละ  
หน่วยงาน

## 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1  
ด้านการติดตามและประเมินผลมีความต้องการพัฒนา  
มากที่สุด จึงควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนางานด้านการ  
ติดตามและประเมินผลให้มีคุณภาพการศึกษา

3.2 ยุทธศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถ  
นำไปใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศรรณนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่มี  
คุณภาพต่อไป

## 11. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **สาระสำคัญและ  
แนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่ 2** :  
<http://www.onec.go.th/>
- รัชนี้วรรณ วณิชย์ถนอม. (2548). **สมรรถนะ  
ในระบบราชการพลเรือน (Competency)**.  
20 ธันวาคม 2549 ([http://training.prd.go.th/  
document\\_public/](http://training.prd.go.th/document_public/)). สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม  
2555
- สุพิศ โสภากุ, กุหลาบ บุริสาร และ ละเอียด จงกลณี.  
(2560). **การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขต**

**พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัด  
ขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนวางใหญ่  
วิทยาคม.** วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ปีที่ 7  
ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม), 85

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.  
(2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์.** จาก [http://ocsc.go.th/  
veform/PDF/competency.pdf](http://ocsc.go.th/veform/PDF/competency.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่  
25 กรกฎาคม 2555.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.  
(2555). **การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา  
ของสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- สีมา สีมานนท์. (2553). **การพัฒนาศรรณนะ  
องค์กร.** มติชน. 23 พฤศจิกายน 2553.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **การวิจัยเชิงนโยบาย  
การจัดการศึกษา.** หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
มหาสารคามวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น.
- อำนาจ ชนะวงศ์. (2560). **ข้อเสนอแนะ  
แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต**

**พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม.**  
วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ปีที่ 7 ฉบับที่ 7  
(มกราคม-มิถุนายน), 77-78.

- Edwards, G. C. (1980). **Implementing Public  
Policy.** Washington, DC: Congressional  
Quarterly Press.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). **Determining Sample Size for Research  
Activities.** Educational and Psychological  
Measurement.