

สมรรถนะเพื่อความสำเร็จของผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ :
กรณีศึกษาสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร
เขต 1 กลุ่มที่ 4

Success Competency of Southeast Asia School Heads :
A Case Study of the Secondary Educational Service Area Office ,Bangkok
Metropolitan Region 1, Group 4

Received : 8 March 2025

Revised : 12 April 2025

Accepted : 17 April 2025

นิสาชล จุลศิริ¹

Nisachon Jullasiri

วรรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำแลง²

Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang

สุดารัตน์ สารสว่าง³

Sudarat Sarnsawang

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ระหว่างกลุ่มครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคต กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครูจาก 11 โรงเรียน จากการใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน และการสุ่มแบบกลุ่ม โดยการเลือกผู้บริหารหลังรับตำแหน่งได้ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 18 คนและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 116 คน รวม 134 คน สำหรับ

¹ นิสิตปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Master's Degree Student in Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand

² อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Advisor, Academic Position: Associate Professor Dr., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand

³ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Co Advisor, Academic Position: Associate Professor Dr., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand

Corresponding Author E-mail Address: nisachon.jul@ku.th

การตอบแบบสอบถาม และผู้บริหาร (ตามความสมัครใจ) 14 คน ตอบแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุดในด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.62) และภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.67) ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาหลังรับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี มีระดับสมรรถนะสูงกว่า โดยเฉพาะด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล ($\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.50) และภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.49)

การเปรียบเทียบสมรรถนะ ด้วย t-test พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะ ($\bar{x} = 3.510$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 3.031$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

แนวทางพัฒนากรอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตควรครอบคลุมสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ : สมรรถนะ, กรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้, ระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จ

Abstract

This research aims to: 1) Study the competency levels for successful school directors in the Southeast Asian region among teachers aspiring to become school administrators and current school administrators; 2) Compare the competency levels for successful school directors in Southeast Asia between teachers aspiring to become school administrators and current school administrators; 3) Study guidelines for developing a competency framework for successful school directors in Southeast Asia that aligns with current and future contexts. The sample group consisted of administrators and teachers from 11 schools, selected using Krejcie and Morgan's table and cluster sampling. This included 18 administrators who had been in their positions for no more than 3 years and 116 teachers aspiring to become school administrators, totaling 134 people for questionnaire responses. 14 administrators (on a voluntary basis) participated in interviews. Data was analyzed using mean, standard deviation, and thematic analysis.

The research found that the highest competencies among teachers aspiring to become administrators were in Personal Excellence ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.62) and Instructional

Leadership ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.67). Meanwhile, administrators who had been in their positions for no more than 3 years demonstrated higher competency levels, particularly in Personal Excellence ($\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.50) and Instructional Leadership ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.49). A comparison of competencies using T-Test revealed that administrators had a higher average competency level ($\bar{x} = 3.510$) than teachers ($\bar{x} = 3.031$), with statistical significance ($p < 0.05$). The guidelines for developing a competency framework for successful school directors in Southeast Asia that aligns with current and future contexts should cover change management competencies, technology utilization, building collaborative networks, and enhancing strategic leadership to elevate educational quality **technology utilization, networking and collaboration, and strategic leadership enhancement** to improve the quality of education.

Keywords : Competency, ASEAN School Leadership Competency Framework, Levels of Competency for Success

บทนำ

การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การศึกษาจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2564) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งด้านการบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (สุกัญญา เข้มซ้อย, 2565)

จากรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2564-2565 พบว่า ปัญหาสำคัญของการจัดการศึกษาไทยมีหลายประการ ทั้งด้านคุณภาพการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัลและนวัตกรรม ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่เพิ่มสูงขึ้น และการขาดแคลนผู้บริหารที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) นอกจากนี้ ผลการประเมิน PISA ในปี 2022 ยังสะท้อนให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติในทุกด้าน (OECD, 2023)

ในบริบทของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การศึกษาของ SEAMEO INNOTECH (2023) ได้ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) ที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(Change Management) ที่สามารถนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning Innovation) ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคใหม่ 4) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) ที่เชื่อมโยงกับภาคส่วนต่างๆ และ 5) การบริหารในภาวะวิกฤต (Crisis Management) ที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาของธนาคารโลก (2023) เกี่ยวกับการศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้เน้นย้ำว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม และพัฒนาความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า สถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงมักมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดีกว่า มีอัตราการออกกลางคันที่ต่ำกว่า และมีความพึงพอใจของครูและบุคลากรที่สูงกว่า

UNESCO (2023) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเน้นย้ำความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านการบริหารจัดการ ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มิติด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ที่ต้องสร้างระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และ 3) มิติด้านการสร้างความร่วมมือ ที่ต้องพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

ในประเทศไทย การศึกษาของธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (2565) ได้วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าประกอบด้วยทักษะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านดิจิทัล ที่ครอบคลุมทั้งการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการข้อมูล 2) ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น 3) ทักษะการสร้างนวัตกรรม ที่สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ และ 4) ทักษะการบริหารเครือข่าย ที่สามารถสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ สอดคล้องกับการศึกษาของเลขาธิการสภาการศึกษา (2565) ที่พบว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) มิติด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) มิติด้านการพัฒนาวัตกรรม และ 4) มิติด้านการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่การศึกษายุคใหม่ที่เน้นการเรียนรู้แบบผสมผสานและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

จากสภาพปัญหาและความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อให้สามารถพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความท้าทายในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมต่อไป

การเลือกใช้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มที่ 4 เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้มีเหตุผลที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) ความสำคัญของพื้นที่ในฐานะศูนย์กลางทางการศึกษาที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีชื่อเสียงและมีมาตรฐานสูง ซึ่งเป็นศูนย์กลางของนโยบายและแนวทางการพัฒนาการศึกษา
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายและมีศักยภาพสูง ประกอบด้วยโรงเรียนที่มีลักษณะหลากหลาย ทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน
- 3) เขตพื้นที่นี้มีครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารและผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งมาไม่เกิน 3 ปี จำนวนมาก ทำให้สามารถเปรียบเทียบระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จระหว่างสองกลุ่มได้อย่างชัดเจน
- 4) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่สามารถขยายผลได้ สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบหรือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ทั่วประเทศ

การใช้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มที่ 4 จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการศึกษาสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากสามารถสะท้อนภาพรวมของการบริหารงานสถานศึกษาในเขตเมืองที่มีความซับซ้อน และสามารถนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีคุณค่าในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำทางการศึกษาในระดับภูมิภาคต่อไป

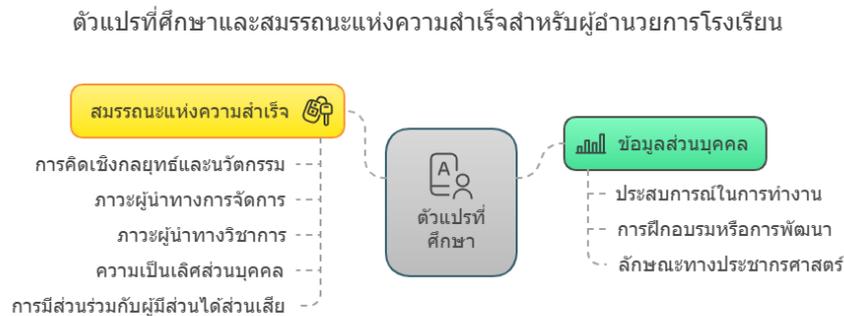
ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จของครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตามกรอบผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและพัฒนาการของสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ การศึกษายังมุ่งนำเสนอแนวทางการพัฒนารอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้นำทางการศึกษาให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 กลุ่มที่ 4
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ระหว่างกลุ่มครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 กลุ่มที่ 4

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากรอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคต

กรอบแนวคิดงานวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. การกำหนดประชากร

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 ปีการศึกษา 2567 จากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 67 โรงเรียน จำนวนผู้บริหารในสถานศึกษาทั้งหมด 231 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1.ออนไลน์.2567)

1.2 ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 ปีการศึกษา 2567 จากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 67 โรงเรียน จำนวนครูในสถานศึกษาทั้งหมด 4,831 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1.ออนไลน์.2567)

2. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 ปีการศึกษา 2567 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2561) และใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) คือกลุ่ม 4 จำนวน 11 โรงเรียน ซึ่งมีความหลากหลายทั้งในเรื่องจำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของแต่ละกลุ่มด้วยวิธีการคัดเลือกจากผู้บริหารที่เพิ่งรับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี และครูผู้สอนที่กำลังศึกษาหรือจบการศึกษาในด้านการบริหารการศึกษา ได้จำนวน 134 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบตรวจสอบสมรรถนะตนเองเกี่ยวกับระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มที่ 4 จำนวน 134 คน 42 ข้อ
2. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกรอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในปัจจุบัน (2024) และในอนาคต จำนวน 14 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จตามกรอบผู้นำสถานศึกษาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 กลุ่มที่ 4 ของกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 กลุ่มที่ 4 ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนดังนี้

ระดับ 4 หมายถึง ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้ด้วยความมั่นใจและสามารถสอนคนอื่นได้

($\bar{x} = 3.50-4.00$)

ระดับ 3 หมายถึง ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก ($\bar{x} = 2.50 - 3.49$)

ระดับ 2 หมายถึง ข้าพเจ้าเพิ่งเริ่มทำสิ่งนี้ได้แต่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ($\bar{x} = 1.50 - 2.49$)

ระดับ 1 หมายถึง ข้าพเจ้ายังไม่สามารถทำสิ่งนี้ได้ ($\bar{x} = 0.50 - 1.49$)

2. วิเคราะห์เกี่ยวข้องเปรียบเทียบระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบผู้นำสถานศึกษาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 กลุ่มที่ 4 ด้วยค่า Independent – Sample t – test

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากรอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าเฉลี่ย (\bar{x})
2. ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การทดสอบอย่างอิสระ (Independent – Sample t – test)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาที่วัด (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ใช้หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อความรายข้อ ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย IOC ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

1. วิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มที่ 4 ด้วยค่า Independent – Sample t – test
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากรอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จตามกรอบผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้งหมด 134 ฉบับ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากแบบสอบถาม มีข้อค้นพบดังนี้

สมรรถนะที่วัดได้ของครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะที่ 4 ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = .62) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก สมรรถนะที่ 3 ด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = .67) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก สมรรถนะที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x} = 2.97$, S.D. = .53) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก สมรรถนะที่ 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ($\bar{x} = 2.84$, S.D. = .51) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก และสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางการจัดการ ($\bar{x} = 2.78$, S.D. = .58) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมาก ตามลำดับ

สมรรถนะที่วัดได้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี โดยรวมอยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะที่ 4 ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล

บุคคล ($\bar{x} = 3.53, S.D. = .50$) อยู่ในระดับ 4 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ด้วยความมั่นใจและสามารถสอนคนอื่นได้ สมรรถนะที่ 3 ด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.51, S.D. = .49$) อยู่ในระดับ 4 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ด้วยความมั่นใจและสามารถสอนคนอื่นได้ สมรรถนะที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x} = 3.33, S.D. = .46$) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดีและสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางการจัดการ ($\bar{x} = 3.31, S.D. = .45$) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดี สมรรถนะที่ 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.28, S.D. = .42$) อยู่ในระดับ 3 ข้าพเจ้าสามารถทำสิ่งนี้ได้เป็นอย่างดี ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปีและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มที่ 4

ผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแปรปรวน (variances) ของสองกลุ่มตัวอย่างว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำ t-test แบบสองกลุ่ม (Independent t-test)

F-Test Two-Sample for Variances

	ครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร	ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี
Mean	3.031	3.510
Variance	0.045	0.025
Observations	86.000	35.000
df	85.000	34.000
F	1.797	
P(F<=f) one-tail	0.029	
F Critical one-tail	1.658	

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี และครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี มีระดับสมรรถนะ เท่ากับ 3.510 และครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับสมรรถนะ เท่ากับ

3.031 โดยผลการทดสอบความแปรปรวนของระดับสมรรถนะระหว่างทั้ง 2 กลุ่ม ได้ค่า F เท่ากับ 1.797 และ P-value เท่ากับ .029 จึงสรุปได้ว่าความแปรปรวนของระดับสมรรถนะระหว่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์ t-test

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับ ตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี	ครูที่ต้องการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหาร
Mean	3.510	3.031
Variance	0.025	0.045
Hypothesized Mean Difference	0.000	
df	84.000	
t Stat	13.603	
P(T<=t) one-tail	0.000	
t Critical one-tail	1.663	
P(T<=t) two-tail	0.000	
t Critical two-tail	1.989	

ผลวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับสมรรถนะระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี และกลุ่มครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การทดสอบทางสถิติแบบ t-test: Two-Sample Assuming Unequal Variances เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มปรากฏผลดังนี้

ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี เท่ากับ 3.510 และของกลุ่มครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เท่ากับ 3.031 ความแปรปรวนของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี เท่ากับ 0.025 และของกลุ่มครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เท่ากับ 0.045 เมื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า t สถิติ เท่ากับ 13.603 ค่าความน่าจะเป็นแบบทางเดียว เท่ากับ 0.000 ค่าขีดจำกัดทางเดียว เท่ากับ 1.663 ค่าความน่าจะเป็นแบบสองทาง เท่ากับ 0.000 ค่าขีดจำกัดสองทาง เท่ากับ 1.989

จากผลข้างต้น พบว่าค่า P-value แบบสองทาง มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการทดสอบ t-test แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี และครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีระดับสมรรถนะเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารอย่างชัดเจน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคต

ผลการศึกษาเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา 14 คน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้บริหารตามกรอบสมรรถนะสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2014) จากการศึกษาพบว่า **จุดแข็งของผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วย การเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนอนาคตของสถานศึกษา ทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูและนักเรียนผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการเน้นทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร ในขณะที่ **จุดอ่อนของผู้บริหารสถานศึกษา** ได้แก่ การขาดทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการดัดศักยภาพของทีมงาน การยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและผู้ปกครอง การขาดความมั่นใจและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจโดยเฉพาะในสถานการณ์ฉุกเฉิน ความท้าทายในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการต่อต้านจากบุคลากรบางส่วน การขาดความเชี่ยวชาญในการจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และการขาดทักษะและประสบการณ์ในการรับมือกับภาวะวิกฤติต่างๆ เช่น ภัยธรรมชาติ

ในขณะที่สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีในปัจจุบันและอนาคต ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่หลากหลายเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยสมรรถนะที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียนและการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนโยบายทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงรุก
3. ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารควรมีสมรรถนะในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก
5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน รวมถึงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี

6. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ขณะเดียวกัน ในอนาคต การใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจอย่างแม่นยำ

7. การบริหารความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล และสามารถบริหารความแตกต่างของบุคลากรและนักเรียน ให้เกิดเป็นพลังในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ในอนาคต สมรรถนะด้านการบริหารความหลากหลายจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสังคมมีแนวโน้มที่จะมีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น

สรุป อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะแห่งความสำเร็จตามกรอบผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 3 ปี มีระดับสมรรถนะสูงกว่าครูที่ต้องการเป็นผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะโดยรวม ($\bar{x} = 3.510$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 3.031$) ทั้งสองกลุ่มมีสมรรถนะสูงสุดในด้านเดียวกัน คือ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (ผู้บริหาร : $\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.50; ครู : $\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.62) และภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (ผู้บริหาร : $\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.49; ครู : $\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.67)

ความแตกต่างนี้สะท้อนให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานจริงมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะอย่างไรก็ตาม ทั้งสองกลุ่มยังมีจุดอ่อนในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับสมรรถนะผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในยุคดิจิทัล

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบผู้นำสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี และครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 กลุ่มที่ 4

การเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่รับตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี และครูที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า $t = 13.603$, P-value = 0.000) โดยผู้บริหารมีระดับสมรรถนะสูงกว่าครู

กลุ่มครูมีค่าความแปรปรวน (0.045) สูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร (0.025) สะท้อนความหลากหลายของระดับสมรรถนะในกลุ่มครู อันเนื่องมาจากโอกาสในการพัฒนาตนเองที่ไม่เท่าเทียมกัน

ประสบการณ์การทำงานจริงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงของโคลบ (Kolb, 1984) และทฤษฎีการพัฒนาวิชาชีพของเบนเนอร์ (Benner, 1984) ที่เน้นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์จริง

ผลการวิจัยสะท้อนช่องว่างในระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไทย และชี้แนะว่าควรพัฒนาระบบพี่เลี้ยง สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และออกแบบหลักสูตรพัฒนาครูที่ต่อเนื่องเป็นระบบ เน้นการสร้างประสบการณ์ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานจริง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคต

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคนี้มีจุดแข็งที่โดดเด่นคือความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวมโดยไม่เพียงมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงการพัฒนาทักษะชีวิตที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม การศึกษายังพบจุดอ่อนสำคัญหลายประการ โดยผู้บริหารสถานศึกษามักประสบความท้าทายในการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ทำให้เกิดความขัดแย้งในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังพบปัญหาในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและการรับมือกับการต่อต้านจากบุคลากร ผู้บริหารหลายคนยังขาดทักษะที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการดึงศักยภาพของทีมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงยังขาดประสบการณ์ในการรับมือกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ โดยเฉพาะภัยธรรมชาติซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในภูมิภาคนี้

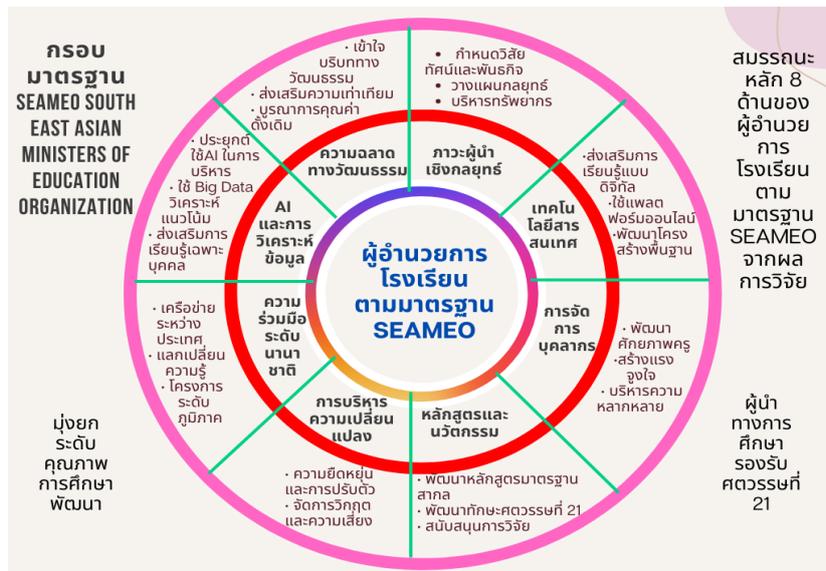
จากการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันและอนาคต พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนและความซับซ้อนสูง (VUCA) สามารถส่งเสริมการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้เรียน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากภาวะผู้นำแบบรวมศูนย์ไปสู่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะด้านงบประมาณ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อรับมือกับความหลากหลายในภูมิภาค

แนวทางการพัฒนากรอบสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในภูมิภาคนี้ควรเน้นการผสมผสานระหว่างสมรรถนะสากลกับความละเอียดอ่อนต่อบริบททางวัฒนธรรมในท้องถิ่น การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาในระดับภูมิภาคจะช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารการศึกษาโดยรวม ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างแนวคิดการบริหารสมัยใหม่กับคุณค่าทาง

วัฒนธรรมดั้งเดิม และมีความพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน การพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาคอร์ให้ก้าวผ่านความท้าทายและยกระดับคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาในอนาคตจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติม ได้แก่ ความสามารถด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้สามารถมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนโยบายการศึกษา รวมถึงสร้างระบบที่สามารถรองรับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ความสามารถด้านความร่วมมือระดับนานาชาติ ซึ่งช่วยเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ รวมถึงสนับสนุนโครงการการศึกษาแบบข้ามพรมแดนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในภูมิภาค และความสามารถด้านการใช้ปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งช่วยให้สามารถนำ AI และ Big Data มาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มทางการศึกษาและพัฒนานโยบาย ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลโดยใช้ข้อมูลเชิงลึก

สมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม SEAMEO มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางและมาตรฐานที่ช่วยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะสามารถสร้างสรรค์ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างยั่งยืน



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ซึ่งครอบคลุมหลายด้านที่สำคัญ สรุปประเด็นหลักในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1.1 สมรรถนะที่ผู้บริหารควรเรียนรู้เพิ่มเติม

- การฝึกอบรมเพิ่มเติม
- การสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การติดตามผลการพัฒนา
- การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาผู้บริหาร

1.2 ระบบสนับสนุนการศึกษา

- การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณ
- การจัดการภาวะวิกฤติและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- ควรพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

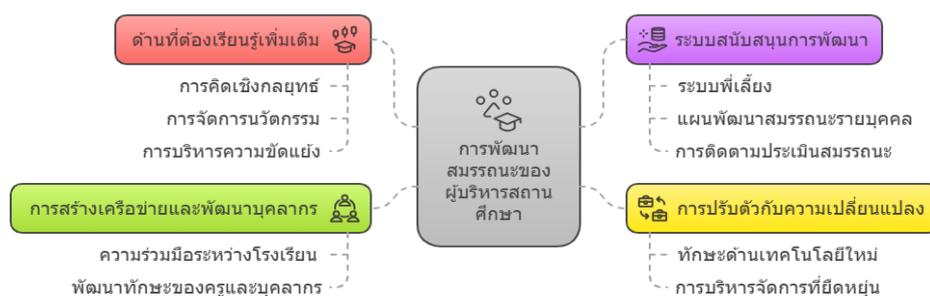
1.3 การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

- ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุด
- การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.4 การสร้างเครือข่ายและพัฒนาบุคลากร

- การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และองค์กรภายนอก
- การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว หากมีการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทของสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง



2.การพัฒนาตัวเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารในสายอาชีพครู

สำหรับครูที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร ต้องพัฒนาตนเองในแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

2.1 การบริหารงานชุมชนสัมพันธ์

- สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชน
- จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
- พัฒนาทักษะการสื่อสาร ฝึกการพูดในที่สาธารณะ การนำเสนอต่อชุมชน การเป็นประธานในพิธีการ

2.2 ความละเอียดด้านกฎหมายและนโยบาย

- ศึกษากฎหมายการศึกษา
- เข้าใจนโยบายการศึกษา
- นำไปประยุกต์ใช้ นำ

2.3 การบริหารงานบุคคล

- พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม อาสาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าโครงการ
- ฝึกทักษะการโค้ชและให้คำปรึกษา ทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้ครูใหม่ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน
- เรียนรู้การประเมินผลงาน อาสาเป็นคณะกรรมการประเมินผลงานในโรงเรียน

2.4 การบริหารงานทั่วไป

- พัฒนาทักษะการวางแผน จัดทำแผนงานโครงการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- เรียนรู้ระบบงานสารบรรณ อาสาช่วยงานธุรการ เรียนรู้การจัดทำหนังสือราชการ การร่างคำสั่ง
- พัฒนาความรู้ด้านการจัดการอาคารสถานที่ อาสาเป็นกรรมการดูแลอาคารสถานที่

2.5 การบริหารงานวิชาการ

- พัฒนานวัตกรรมการสอน สร้างนวัตกรรมการสอนที่เป็นแบบอย่างได้ เช่น การใช้ Active Learning
- ร่วมพัฒนาหลักสูตร อาสาเป็นกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ออกแบบหลักสูตรท้องถิ่น
- เรียนรู้ระบบการนิเทศ อาสาเป็นครูพี่เลี้ยงหรือผู้นิเทศภายใน เข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2.6 การบริหารงานประสานและทรัพยากร

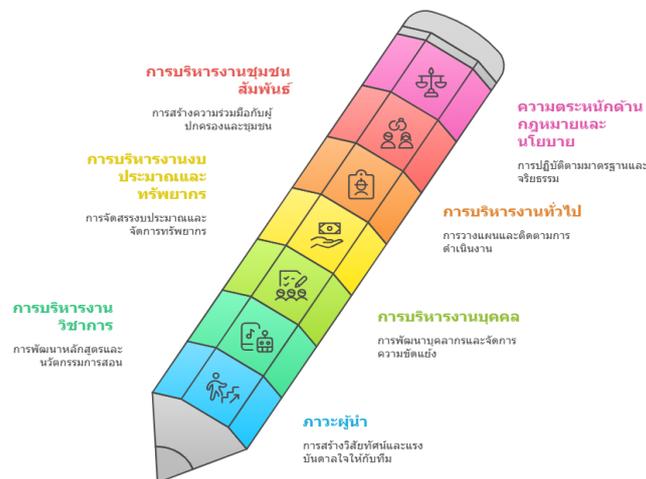
- พัฒนาทักษะการระดมทรัพยากร เรียนรู้การจัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก
- ฝึกการบริหารงบประมาณ อาสาเป็นเหรียญกษาปณ์ในโครงการ เรียนรู้การวางแผนการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง
- เรียนรู้การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พัฒนาโครงการที่ประหยัดงบประมาณแต่มีประสิทธิภาพสูง

2.7 ภาวะผู้นำ

- พัฒนาวิสัยทัศน์ ศึกษาทิศทางการศึกษาในอนาคต แนวนโยบายเทคโนโลยีการศึกษา
- ฝึกการตัดสินใจและแก้ปัญหา อาสาเป็นผู้รับผิดชอบสถานการณ์ที่ท้าทาย
- พัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ ฝึกการแต่งกาย การพูด การวางตัว การสร้างความน่าเชื่อถือ

2.8 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ

- ทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) กำหนดเป้าหมายชัดเจนในการพัฒนาผู้บริหาร
- เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา
- ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ปริญญาโทหรือปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
- สอบใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารศึกษา
- สะสมผลงานเชิงประจักษ์ สร้างแฟ้มสะสมผลงานที่แสดงศักยภาพการบริหารในทุกด้าน



3.แนวทางการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศตามกรอบสมรรถนะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

การพัฒนาหลักสูตรผลิตผู้บริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของผู้บริหารในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเพื่อการพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นต้องมีแนวทางที่ครอบคลุม เป็นระบบ และบูรณาการในทุกมิติ ดังนี้

การพัฒนาหลักสูตรเชิงโครงสร้างและเนื้อหา

1. การออกแบบโครงสร้างหลักสูตรตามแนวคิดการบริหารเชิงบูรณาการ
 - 1.1 รายวิชาพื้นฐานบูรณาการ
 - 1.2 รายวิชาเฉพาะทั้ง 7 ด้าน ตามการพัฒนาครู
 - 1.3 รายวิชาบูรณาการข้ามศาสตร์

2. การออกแบบหลักสูตรตามความต้องการของพื้นที่ทั่วประเทศ
 - 2.1 การพัฒนาหลักสูตรตามบริบทภูมิภาค
 - 2.2 การพัฒนาหลักสูตรตามความเฉพาะทางของสถานศึกษา
 - 2.3 การพัฒนาหลักสูตรตามระดับการศึกษา
3. การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 การทบทวนหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
 - 3.2 การนำแนวโน้มระดับโลกมาปรับใช้
 - 3.3 การบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตร

กระบวนการรับสมัครและคัดเลือกนิสิตนักศึกษา

1. เกณฑ์การคัดเลือกที่มุ่งเน้นศักยภาพและความหลากหลาย
 - 1.1 คุณสมบัติพื้นฐานที่บูรณาการความเป็นผู้นำ
 - 1.2 การคัดเลือกแบบองค์รวม (Holistic Admission)
 - 1.3 แนวทางการกระจายโอกาสทางการศึกษา
 - 1.4 การรับสมัครในระดับนานาชาติ
2. กระบวนการพัฒนาระหว่างเรียน
 - 2.1 ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช
 - 2.2 การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
 - 2.3 การพัฒนาโครงการวิจัยและพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามกรอบในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

1. การกำหนดสมรรถนะหลักตามกรอบในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
 - 1.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำระดับในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
 - 1.2 สมรรถนะด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
 - 1.4 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรและเทคโนโลยี
2. การบูรณาการกรอบสมรรถนะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในหลักสูตร
 - 2.1 การออกแบบรายวิชาเฉพาะ
 - 2.2 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - 2.3 การประเมินสมรรถนะตามกรอบในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายและการพัฒนาที่ยั่งยืน

1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ
 - 1.1 ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

- 1.2 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และนานาชาติ
2. การพัฒนาหลักสูตรอย่างยั่งยืน
 - 2.1 การพัฒนาทรัพยากรและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
 - 2.2 การพัฒนาบุคลากรและอาจารย์ผู้สอน
 - 2.3 การบริหารจัดการหลักสูตรอย่างยั่งยืน

การวัดและประเมินผลความสำเร็จของหลักสูตร

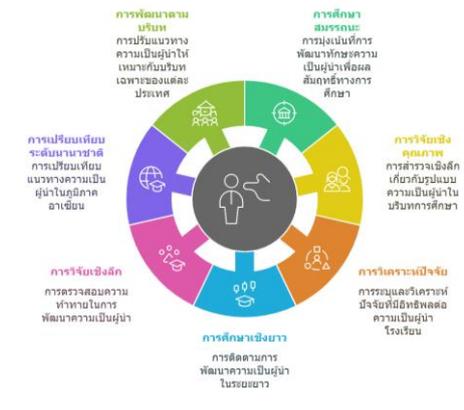
1. การประเมินผลกระทบของหลักสูตร
 - 1.1 การประเมินผลกระทบต่อผู้เรียน
 - 1.2 การประเมินผลกระทบต่อสถานศึกษาและระบบการศึกษา
2. การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
 - 2.1 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงหลักสูตร
 - 2.2 การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยต่อไปและเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ให้มากยิ่งขึ้นดังนี้
1. ควรศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อนำผลมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป
 2. ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะได้มีรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
 3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนในเชิงลึก โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วย
 4. ควรมีการศึกษาติดตามระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อดูพัฒนาการของสมรรถนะในช่วงเวลาต่างๆ ของการดำรงตำแหน่ง

5. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะด้านที่เป็นจุดอ่อน
6. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างประเทศในภูมิภาคในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
7. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละประเทศในภูมิภาค



รายการอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2561). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2564). การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2565). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2564-2565. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (2567). รายชื่อสถานศึกษาและโรงเรียน
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

OECD. (2023). *PISA 2022 results: What students know and can do*. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>

SEAMEO INNOTECH. (2023). *Leadership competencies for digital-age school leaders in Southeast Asia*. Manila: SEAMEO INNOTECH.

UNESCO. (2023). *Framework for school leadership development in the digital era*. Paris: UNESCO Publishing.

World Bank. (2023). *Education in Southeast Asia: Challenges and opportunities for school leadership*. Washington, DC: World Bank Group.