

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอเป็นลำดับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา อุปสรรคและความต้องการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันจากผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ ด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีมาตรฐานความรู้ เฉลี่ย 8.31 หรือร้อยละ 83.10 โดยทุกมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันและสูงเกินร้อยละ 80

2. สภาพปัจจุบันจากผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เฉลี่ย 8.48 หรือร้อยละ 84.80 โดยทุกมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันและสูงเกินร้อยละ 80

3. สภาพปัจจุบันจากผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีมาตรฐานด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ เฉลี่ย 8.93 หรือร้อยละ 89.30 โดยทุกมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันและสูงเกินร้อยละ 80

4. สภาพปัจจุบัน ความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีความต้องการเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของจังหวัดสุรินทร์ มีความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านความรู้ มาตรฐานที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน มาตรฐานที่ 10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. สภาพปัจจุบัน ความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีความต้องการเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของจังหวัดสุรินทร์ มีความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ 12

สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และ มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

6. สภาพปัจจุบัน ความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีความต้องการเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของจังหวัดสุรินทร์ มีความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ จรรยาบรรณที่ 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณที่ 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ และ จรรยาบรรณ 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ จรรยาบรรณ 5 จรรยาบรรณต่อสังคม

ปัญหาและอุปสรรคในพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีดังต่อไปนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่มีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเป็นระบบ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่มีนโยบายและแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยกระดับและพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เน้นความรู้มากกว่าคุณธรรมและจริยธรรม
4. ภาระงานประจำและงานอื่นจากทั้งหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นมีมากเกินไป จนผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
5. การคัดเลือกและสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา ยังเชื่อมโยงกับระบบอุปถัมภ์ทั้งการเมืองท้องถิ่น และผู้แทนข้าราชการครูในระดับเขตพื้นที่การศึกษา
6. การเลื่อนระดับ ตำแหน่ง รวมทั้งการโยกย้าย ยังเกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์ของผู้แทนข้าราชการครูในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการเมืองในท้องถิ่น
7. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สิทธิผลประโยชน์ และรางวัลตอบแทนอื่น ๆ ไม่สัมพันธ์กับผลงาน คุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่มีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเป็นระบบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่มีนโยบายและแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยกระดับและพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เน้นความรู้มากกว่าคุณธรรมและจริยธรรม ภาระงานประจำและงานอื่นจาก

ทั้งหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นมีมากเกินไป จนผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การคัดเลือกและสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา ยังเชื่อมโยงกับระบบอุปถัมภ์ ทั้งการเมืองท้องถิ่น และผู้แทนข้าราชการครูในระดับเขตพื้นที่การศึกษา การเลื่อนระดับ ตำแหน่ง รวมทั้งการโยกย้าย ยังเกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์ของผู้แทนข้าราชการครูในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการเมืองในท้องถิ่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สิทธิผลประโยชน์ และรางวัลตอบแทนอื่น ๆ ไม่สัมพันธ์กับผลงาน คุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างแท้จริง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านจุดเด่น จุดด้อยของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า

จุดเด่น ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ได้แก่ มีแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกปี มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่เป็นจำนวนมากที่ดูแลสถานศึกษา สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในอัตราที่สูง

จุดด้อย ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ได้แก่ ขาดระบบการพัฒนาวิชาชีพอย่างแท้จริง แผนยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่การศึกษา ยังมีทิศทางการพัฒนาที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ยังต้องปรับปรุงและพัฒนาให้มีความยุติธรรมมากขึ้น ผู้บริหารขาดโอกาสการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ขาดระบบและกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

โอกาส ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ คือ มีอัตราการรับผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้น วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นคง และเป็นที่น่าสนใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เงินเดือน/ค่าตอบแทนผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับสูงขึ้น วิชาชีพผู้บริหารมีเกียรติและได้รับการยกย่องจากสังคม ระบบการประเมินวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาเอื้อให้ผ่านการประเมินเป็นจำนวนมาก

ภัยคุกคาม ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ คือ นโยบายของรัฐมีการปรับเปลี่ยนบ่อย และไม่ต่อเนื่อง การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีระบบอุปถัมภ์ ระบบการให้รางวัล ผลตอบแทน ไม่สัมพันธ์กับคุณภาพและมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ระบบบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่ เช่น การย้าย และการเลื่อนวิทยฐานะ มีการเมืองแทรกแซง ยังไม่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกับตารางความสัมพันธ์ TOWS Matrix ของการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า

ยุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและโอกาส คือ การสร้างวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดแข็งและอาจจะมีภัยคุกคาม คือ การมีส่วนร่วมพัฒนาวิชาชีพ การระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การสรรหาผู้บริหารมืออาชีพ การสร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อนแต่อาจยังมีโอกาส คือ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาระบบและรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์

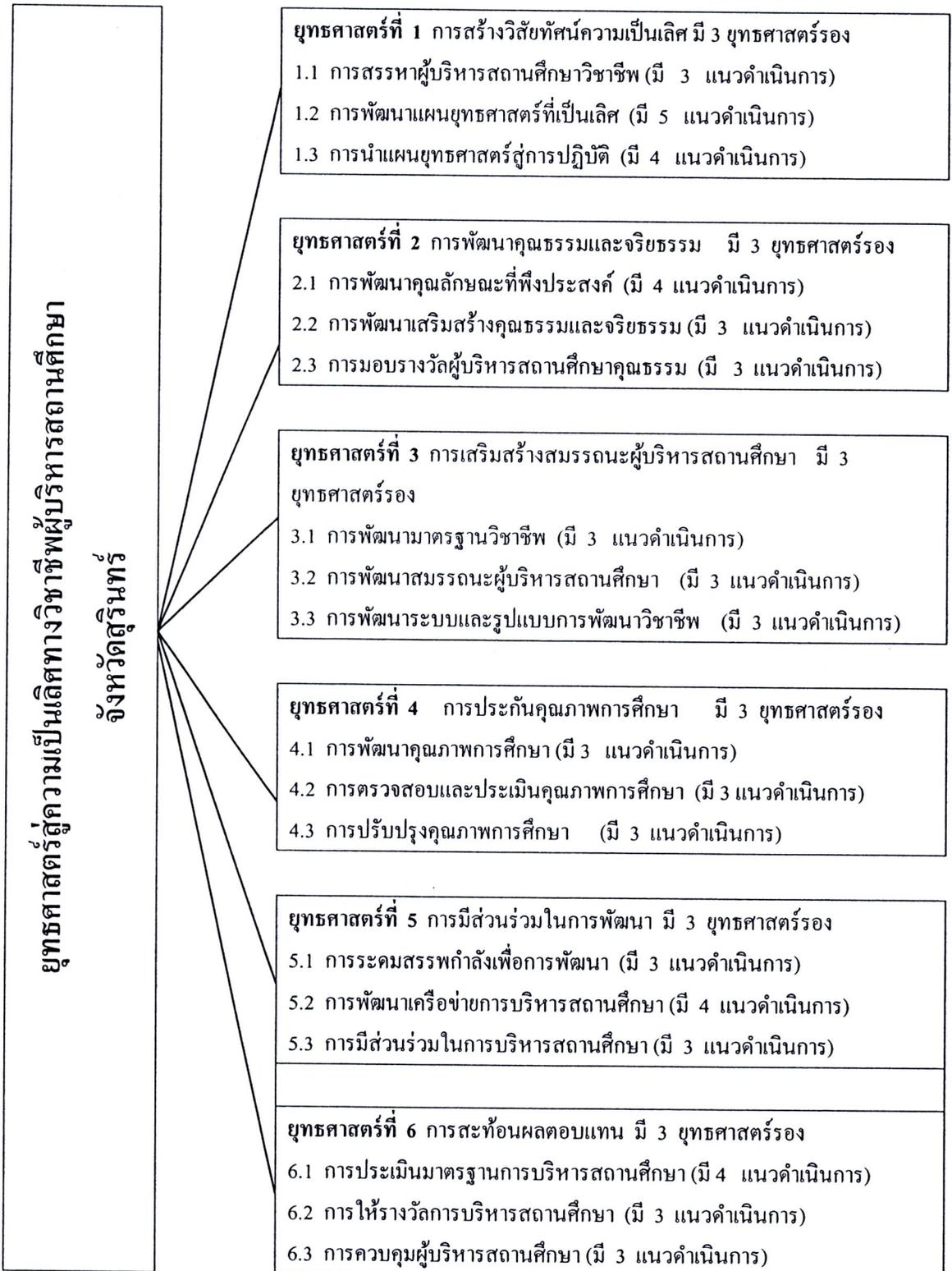
ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อนและอาจมีภัยคุกคาม คือ การประเมินมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา การลงโทษผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำผิด การควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การตรวจสอบ ติดตามและประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

สรุป จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ TOWS Matrix ของการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นแนวทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ได้ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ
2. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม
3. การสร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา
4. การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
5. การประกันคุณภาพ
6. การมีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
7. การสรรหาผู้บริหารมืออาชีพ
8. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ
9. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
10. การควบคุมและให้คุณให้โทษ

2. จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอเป็นภาพรวมของยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 สรุปรวมยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์

จากแผนภาพที่ 8 สรุปภาพรวมยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ แสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์รอง 18 ยุทธศาสตร์ และแนวดำเนินการ 60 ข้อ รายละเอียดของยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์รอง มีดังนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

#### 1.1 การสรรหาผู้นำมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1 กำหนดหลักเกณฑ์และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง
- 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนครูรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพและคุณธรรม เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต
- 1.1.3 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจากสภาพจริง มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์และประสพการณ์การบริหาร

#### 1.2 การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพอย่างเหมาะสม
- 1.2.2 เลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก
- 1.2.3 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 1.2.4 กำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ และประเมินผล แบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
- 1.2.5 นำข้อมูลการประเมินผลมาพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### 1.3 การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.3.1 มีการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3.2 จัดระบบการพัฒนาและออกแบบแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพจริง
- 1.3.3 สร้างความร่วมมือที่ดีกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง
- 1.3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

### 2.1 การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.1.1 พัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง
- 2.1.2 ให้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ
- 2.1.3 จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในการพัฒนา  
งานสถานศึกษาที่สำเร็จแล้ว
- 2.1.4 เชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติหรือระดับชาติ  
มาให้ความรู้ เทคนิค และวิธีการในการพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่

### 2.2 การพัฒนาเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.2.1 จัดกิจกรรมปรับฐานความรู้ ความคิด เจตคติ และเสริมจิตวิญญาณของความเป็น  
ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ
- 2.2.2 จัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์  
มาตรฐานวิชาชีพ
- 2.2.3 จัดกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งในระยะเร่งด่วนและ  
ต่อเนื่อง

### 2.3 การมอบรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาคุณธรรม มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.3.1 จัดทำหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา
- 2.3.2 จัดกิจกรรมการประเมินระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา
- 2.3.3 จัดกิจกรรมมอบรางวัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณธรรมและ  
จริยธรรมที่ดีเด่น

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

### 3.1 การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 3.1.1 ศึกษาความต้องการพัฒนามาตรฐานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.1.2 วิจัยและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.1.3 วิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างมาตรฐานวิชาชีพที่เน้นการหล่อหลอม  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

- 3.2 การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 3.2.1 ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนางานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศ
  - 3.2.2 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการได้ดีเลิศทั้งในและต่างประเทศ
  - 3.2.3 วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ
- 3.3 การพัฒนาระบบและรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 3.3.1 วางระบบและรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ
  - 3.3.2 ร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อแสวงหาระบบและรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.3.3 วิจัยและพัฒนาระบบ และรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง**

- 4.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 4.1.1 วางระเบียบหรือออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการบริหารสถานศึกษา
  - 4.1.2 กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา โดยนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง
  - 4.1.3 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับสถานศึกษา
- 4.2 การตรวจสอบและประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 4.2.1 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
  - 4.2.2 กำหนดกรอบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
  - 4.2.3 จัดให้มีการติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษาทุกภาคเรียน



4.3 การปรับปรุงคุณภาพการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 4.3.1 จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา  
ทุกปีการศึกษา
- 4.3.2 จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน
- 4.3.3 จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง**

5.1 การระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.1.1 ประสานความร่วมมือในการบริหารจัดการกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ท้องถิ่น และสถานศึกษาอื่น
- 5.1.2 ระดมสรรพกำลังในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น
- 5.1.3 ประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษา การสร้างประสบการณ์  
และการพัฒนาวิชาชีพพร้อมๆกับทุกหน่วยงาน

5.2 การพัฒนาเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.2.1 สร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา กับสถานศึกษาในต่างประเทศ
- 5.2.2 สร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา กับสถานศึกษาในประเทศที่มี  
ชื่อเสียง
- 5.2.3 สร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา กับสถานศึกษาด้วยกัน
- 5.2.4 สร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระดับชาติและระดับ  
ท้องถิ่น

5.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.3.1 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู  
ร่วมวางแผนการพัฒนาสถานศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- 5.3.2 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู  
ร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่  
เป็นเลิศ
- 5.3.3 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู  
ร่วมประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษาทุกภาคเรียน

## ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสะท้อนผลตอบแทน มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

- 6.1 การประเมินมาตรฐานการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 6.1.1 เชิญผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายกำหนดกรอบ และเกณฑ์การประเมิน มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
  - 6.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินมาตรฐานการบริหารสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา
  - 6.1.3 กำหนดตารางและปฏิทินการประเมิน
  - 6.1.4 ประเมินและประกาศผลการประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน
- 6.2 การให้รางวัลการบริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 6.2.1 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่าง หรือดำเนินการได้เป็นเลิศ ทางสื่อสารมวลชนทุกรูปแบบ
  - 6.2.2 จัดกิจกรรมการมอบรางวัลและเหรียญเชิดชูเกียรติ สำหรับผู้มีผลงานดีเด่น ทุกปีการศึกษา
  - 6.2.3 นำผลการประเมินและรางวัลที่ได้รับ ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส และการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น
- 6.3 การควบคุมผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 6.3.1 จัดตั้งศูนย์เฝ้าระวังและรายงานผลกระทบจากการบริหารสถานศึกษา
  - 6.3.2 มีคณะกรรมการคุณธรรม จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่ การศึกษา
  - 6.3.3 ดำเนินการลงโทษตามสภาพจริงของความผิดและความบกพร่องในการ ปฏิบัติหน้าที่

### สรุปการอภิปรายผล

สภาพปัจจุบันจากผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ ด้านความรู้ ด้านการปฏิบัติงาน และ ด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีค่าเฉลี่ยคะแนนจากผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ ทุกมาตรฐานใกล้เคียงกันและสูงเกินร้อยละ 80

ส่วนความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีความต้องการเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของจังหวัดสุรินทร์ มีความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านความรู้ มาตรฐานที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และ

ความสัมพันธ์ชุมชน มาตรฐานที่ 10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด สุรินทร์ ที่มีความต้องการเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของจังหวัดสุรินทร์ มีความ ต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ ทุกสถานการณ์ มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา และ มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีความต้องการเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของจังหวัดสุรินทร์ มีความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ จรรยาบรรณที่ 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณที่ 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ และ จรรยาบรรณ 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ จรรยาบรรณ 5 จรรยาบรรณต่อสังคม

จากการวิเคราะห์องค์การ สภาพแวดล้อมของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า จุดเด่น การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ได้แก่ มีแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกปี มีรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่เป็นจำนวนมากที่ ดูแลสถานศึกษา สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในอัตราที่สูง

จุดด้อย ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ขาด ระบบการพัฒนาวิชาชีพอย่างแท้จริง แผนยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่การศึกษา ยังมีทิศทางการพัฒนา ที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาขาดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ยังต้อง ปรับปรุงและพัฒนาให้มีความยุติธรรมมากขึ้น ผู้บริหารขาดโอกาสการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ขาดระบบและกระบวนการ คัดเลือกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

โอกาส ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า มี อัตราการรับผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้น วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นคง และเป็น ที่ สนใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เงินเดือน/ค่าตอบแทนผู้บริหารสถานศึกษามี แนวโน้มปรับสูงขึ้น วิชาชีพผู้บริหารมีเกียรติและได้รับการยกย่องจากสังคม ระบบการประเมิน วิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาเอื้อให้ผ่านการประเมินเป็นจำนวนมาก

ส่วนภัยคุกคาม ของการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า นโยบายของรัฐมีการปรับเปลี่ยนบ่อย และไม่ต่อเนื่อง การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีระบบอุปถัมภ์ ระบบการให้รางวัล ผลตอบแทน ไม่สัมพันธ์กับคุณภาพและมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ระบบบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่ เช่น การย้าย และการเลื่อนวิทยฐานะ มีการเมืองแทรกแซง ยังไม่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกับตารางความสัมพันธ์ TOWS Matrix ของการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า

ยุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและโอกาส คือ การสร้างวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดแข็งและอาจจะมีภัยคุกคาม คือ การมีส่วนร่วมพัฒนาวิชาชีพ การระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การสรรหาผู้บริหารมืออาชีพ การสร้างเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อนแต่อาจยังมีโอกาส คือ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาระบบและรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อนและอาจมีภัยคุกคาม คือ การประเมินมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา การลงโทษผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำผิด การควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การตรวจสอบ ติดตามและประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

สรุปสำหรับยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ คือ ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพ การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ และการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ด้วยการสรรหาผู้บริหารมืออาชีพที่จะเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจของการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งจังหวัด ชุมชน สังคม และท้องถิ่น แล้วร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างมีพลังและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จบนเป้าหมายความเป็นเลิศ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวสอดคล้องสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ที่กล่าวว่า การเตรียมพร้อมเชิงรุกตั้งแต่วันนี้ หลีกเลียงและบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ชัดเจน การกำหนดทิศ

ทางการพัฒนากำลังคนบนความต้องการของประเทศจะนำมาซึ่งความสำเร็จ และประกอบ  
 กุปรัตน์ (2555) ที่เห็นว่ายุทธศาสตร์การสร้างความเป็นเลิศ ควรมีแนวดำเนินการ สร้างวิสัยทัศน์  
 ของสู่ความเป็นเลิศ และสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้  
 เป็นมืออาชีพ โดยเพิ่มวุฒิทางการศึกษา ต้องมีระดับปริญญาเอก พัฒนาผลงานทางวิชาการ  
 ดำรง และเอกสารรวมทั้งพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ สอดคล้องกับ วุฒิชัย เนียมเทศ (2555) ที่  
 เห็นว่า การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ ควรมีแนวดำเนินการ ดังนี้ ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มี  
 การเปลี่ยนแปลง และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพอย่างเหมาะสม  
 เลือkyุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก  
 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ และ  
 ประเมินผล แบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย นำข้อมูลการประเมินผลมาพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร  
 สถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ควรมี  
 แนวดำเนินการ ดังนี้ มีการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ  
 ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบการพัฒนาและ  
 ออกแบบแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพจริง สร้างความร่วมมือที่ดีกับผู้บริหารสถานศึกษา  
 และผู้เกี่ยวข้อง ปรับปรุงและพัฒนาแผนงานโครงการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์และจรรยาบรรณ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ การพัฒนา  
 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การพัฒนาเสริมสร้างคุณธรรมและจรรยาบรรณ และการมอบรางวัล  
 ผู้บริหารสถานศึกษาคุณธรรม สอดคล้องกับ พัชรินทร์ ศิริสุข (2555) ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การ  
 พัฒนาเสริมสร้างคุณธรรมและจรรยาบรรณ โดย จัดกิจกรรมปรับฐานความรู้ ความคิด เจตคติ และ  
 เสริมจิตวิญญาณของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์และ  
 จรรยาบรรณผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ จัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์และ  
 จรรยาบรรณ ทั้งในระยะเร่งด่วนและต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์การมอบรางวัลผู้บริหารสถานศึกษา  
 คุณธรรม โดย จัดทำหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดด้านคุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหาร สถานศึกษา  
 จัดกิจกรรมการประเมินระดับคุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหาร สถานศึกษา จัดกิจกรรมมอบ  
 รางวัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณธรรมและ จรรยาบรรณที่ดีเลิศ นอกจากนี้ เตือนใจ  
 คลประสิทธิ์ ( 2553) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
 พื้นฐาน มีผลการวิจัยตามประเด็นหลัก 3 ประการ คือ สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนา  
 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในแต่ละองค์ประกอบมีความคิดเห็นว่าทุก  
 องค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหของระบบ  
 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะ

พบว่า การนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้นำสู่การพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตามความต้องการของสถานศึกษาและขาดความเชื่อมโยงของ วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยงานโยบายกับหน่วยปฏิบัติรูปแบบ วิธีการพัฒนาของวิทยากรยัง ล้าสมัย บุคลากรในหน่วยพัฒนายังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ งบประมาณที่รัฐ จัดสรรมีจำกัดและยังไม่ลงถึงกลุ่มที่ต้องการพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร รูปแบบ วิธีการพัฒนา ขาดการประเมินความต้องการจำเป็น ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ขาดขั้นตอน การรายงานผลการพัฒนา ขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขาดเจตคติที่ดี ต่อการพัฒนา เทคนิค วิธีการยังไม่กระตุ้น และดึงดูดการพัฒนา

ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาระบบและ รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับพรศรี ฉิมแก้ว (2552) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพเพื่อพัฒนา ผู้เรียน พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้เรียน แนวทางปฏิบัติ ได้แก่ จัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับ ผู้เรียน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของ ผู้เรียน เสริมสร้างอาวุธทางปัญญาให้แก่ผู้เรียน ป้องกันปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม ประสาน ความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน เสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้เรียน และประเมินผลการใช้ หลักสูตรและการเรียนการสอน ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำในการพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ แนวทางปฏิบัติ ได้แก่ สร้างครุมืออาชีพ ศึกษาคุณภาพสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี สร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อ เสริมสร้างความเข้มแข็งครู และเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติ ได้แก่ ศึกษาเอกสาร ตำรา สื่อต่างๆ เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ศึกษาคุณภาพสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต้นแบบ/ผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับ ณัฐนันท์ ปันลายนาค (2555) ที่เห็นว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการ ฝึกอบรม กระบวนการพัฒนางานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศ ศึกษาคุณภาพสถานศึกษาที่สามารถ บริหารจัดการได้เป็นเลิศทั้งในและ ต่างประเทศ และการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาที่เป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา และการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8) การผูกคุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับรัตนา เชาว์ปรีชา (2555) ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา ควรมีแนวดำเนินการ ดังนี้ วางระเบียบหรือออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการบริหารสถานศึกษา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา โดยนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับสถานศึกษา การตรวจสอบและประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษา ควรมีแนวดำเนินการ ดังนี้ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดกรอบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา จัดให้มีการติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษาทุกภาคเรียน ยุทธศาสตร์การปรับปรุงคุณภาพการบริหารสถานศึกษา ควรมีแนวดำเนินการ ดังนี้ จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน และจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ การระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนา การพัฒนาเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ รัตติกร ผรณสุวรรณ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่าย สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและความต้องการการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับ

หน่วยงานเครือข่าย ได้แก่สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่าย ทั้ง 3 หน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการการมีส่วนร่วมทั้ง 3 หน่วยงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่าย ประกอบด้วย (1) หลักการและเหตุผล (2) แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ (3) เป้าหมายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (5) ระดับการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (5.1) ระดับประสานงานหน่วยงานเครือข่าย (5.2) ระดับปฏิบัติการ ใน แต่ละระดับมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แก่ องค์กร และ โครงสร้าง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และกิจกรรมการมีส่วนร่วม 6 ด้านคือ การกำหนดความสำคัญของปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การได้รับประโยชน์ การติดตามและประเมินผล

3. กลยุทธ์การขับเคลื่อนรูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่ายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) บทนำ (2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (2.1) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน (2.2) การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (2.3) การปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร (2.4) การรวมพลัง (3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ (4) มาตรการเร่งด่วนสำคัญในการขับเคลื่อนรูปแบบสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ ประจวบ คุปรัตน์ (2555) ที่เห็นว่า ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นเลิศ ควรมีแนวดำเนินการ สร้างวิสัยทัศน์ของสู่ความเป็นเลิศ และสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นมืออาชีพ โดยเพิ่มวุฒิทางการศึกษา ต้องมีระดับ ปริญญาเอก พัฒนาผลงานทางวิชาการ ตำรา และเอกสารรวมทั้งพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์การสะท้อนผลตอบแทน มี 3 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ การประเมินมาตรฐานการบริหารสถานศึกษา การให้รางวัลการบริหารสถานศึกษา และการควบคุมผู้บริหารสถานศึกษา การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ พรศรี ฉิมแก้ว (2552) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา เช่น จัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการแต่งตั้งคณะประเมินฯ จาก

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ประชุมชี้แจงคณะกรรมการ ประเมินฯ เพื่อสร้างความเข้าใจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการทดสอบวัดสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นำผลการประเมินพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รายงานผลการประเมินของผู้บริหาร สถานศึกษา เผยแพร่ผลการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาความดี ความชอบของผู้บริหาร สถานศึกษาจากรายงานผลการประเมิน และจัดทำเอกสารผลการประเมินเผยแพร่ให้ทราบโดย ทัวกัน

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. ผู้บริหารระดับกระทรวงและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ต้องมุ่งมั่นและทุ่มเท บนกระบวนการพัฒนางานที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ต้องเน้นการทำงานเชิงระบบ และ เกื้อหนุนซึ่งกันและกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ต้องให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจ ศรัทธา และ ยึดเป้าหมายของความเป็นเลิศให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร
4. ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นหลักในการดำเนินการทุกกิจกรรม โดยเฉพาะ นโยบายการคัดเลือก การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
5. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพื่อคิดค้นและสร้างสรรค์ผลิตภาพใหม่ๆ ทางการศึกษา
6. การบูรณาการงาน และกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
7. การพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน ต้องเข้มข้น จริงจัง และ ถือเป็นงานประจำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนที่จะต้องดำเนินการ
8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนนักปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อ ขับเคลื่อนทุกภารกิจสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ
9. การสร้างขวัญกำลังใจ และค่าตอบแทน ต้องสัมพันธ์กับปริมาณ คุณภาพ และ ประสิทธิภาพของการบริหารงานเป็นสำคัญ

10. กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ ควรมีการสำรวจตนเองว่า มีจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และมีภัยคุกคามอะไรบ้าง เพื่อเตรียมการและเสริมปัจจัยในด้านต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ ควรเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และแสวงหาผู้มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสม และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ ต้องมีรูปแบบและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้และตอบสนองสภาพการณ์ บริบทที่เปลี่ยนแปลง และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้ชุมชน สังคม และท้องถิ่น สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาและแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง
6. ความเป็นเลิศทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเสริมจุดเด่นและแสวงหาโอกาสการพัฒนาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะเสริมให้การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลได้
7. ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจะสำเร็จได้ ควรมีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาและประสานการดำเนินการร่วมกับสังคม ชุมชน และท้องถิ่นอย่างแท้จริง และมีกิจกรรมดำเนินการที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เครือข่ายสมาคม ชมรม หรือองค์กรวิชาชีพผู้บริหาร เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
8. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเร่งรัดการติดตามประเมินผลคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ ควรแสวงหาระบบและรูปแบบที่โปร่งใส เป็นธรรมและเหมาะสม สำหรับการให้รางวัล เสริมขวัญกำลังใจ และควบคุมมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

## ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยนโยบายและทิศทางการผลิตและพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ว่าควรปรับปรุงและพัฒนาด้านใด และควรดำเนินการอย่างไรบ้าง
2. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณวุฒิที่เหมาะสม ในการกำหนดคุณลักษณะพื้นฐานที่เหมาะสมของบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษา วิจัย รูปแบบ กระบวนการสรรหาและพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม
5. ควรมีการศึกษา วิจัย ปัจจัยจูงใจในการเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
6. ควรมีการศึกษา วิจัย ความต้องการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารในทศวรรษหน้า
7. ควรมีการศึกษา วิจัย รูปแบบที่เหมาะสมของการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ