

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการ สรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1
2. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 138 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัญหา และสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของครูสภา จำนวน 12 มาตรฐาน ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะให้เลือกสภาพที่เป็นปัญหามากที่สุด 3 อันดับของแต่ละมาตรฐานและเป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้บอกสาเหตุของปัญหา

ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษาถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในวันประชุมประจำเดือนแจกแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 138 ชุด ได้รับคืน 138 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดแล้วได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา อีก 10 ท่าน เพื่อยืนยันสาเหตุของปัญหาที่ค้นพบ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ วิเคราะห์เนื้อสรุปสาเหตุของปัญหา

## สรุปผล

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มีปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุดร้อยละ 46.83 ในเรื่องการจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียน และชุมชน (มาตรฐานที่ 2 ข้อ 6) รองลงมาคือร้อยละ 39.86 มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน (มาตรฐานที่ 6 ข้อ 1) ร้อยละ 39.13 มีปัญหาเรื่อง การร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ (มาตรฐานที่ 5 ข้อ 9) และมีการนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (มาตรฐานที่ 10 ข้อ 8) ร้อยละ 38.41 มีปัญหาเรื่อง มีการรายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของงานอย่างต่อเนื่อง (มาตรฐานที่ 7 ข้อ 1) เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร (มาตรฐานที่ 8 ข้อ 12) และจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง (มาตรฐานที่ 11 ข้อ 13) ร้อยละ 36.96 มีปัญหาเรื่อง การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง (มาตรฐานที่ 3 ข้อ 9) และมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลเหตุการณ์และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ (มาตรฐานที่ 12 ข้อ 1) ร้อยละ 34.78 มีปัญหาเรื่อง การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารการศึกษา และนำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนาและมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ (มาตรฐานที่ 1 ข้อ 8) และการจัดทำแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย (มาตรฐานที่ 4 ข้อ 3) และร้อยละ 21.01 มีปัญหาในเรื่อง เป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา (มาตรฐานที่ 9 ข้อ 7) ตามลำดับ

2. สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

2.1 มาตรฐานที่ 1 ปัญหาการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพบริหารการศึกษา มีสาเหตุมาจาก การไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการ การไม่ใฝ่รู้ ไม่ทราบแหล่งข้อมูลทางวิชาการและการไม่มีความสามารถในการสร้างผลงานทางวิชาการ และปัญหาการปกป้องเกียรติภูมิของครูและองค์กรวิชาชีพครูนั้น มีสาเหตุมาจาก ขาดการศึกษาระเบียบ กฎหมาย และครูถูกมองว่าเป็นผู้มีรายได้น้อยและมีภาระหนี้สินมาก นอกจากนี้ครูบางส่วนมีการกระทำผิดวินัย การละทิ้งหน้าที่และประพฤติคนไม่เหมาะสม

2.2 มาตรฐานที่ 2 ปัญหาการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อพัฒนาการรอบด้านของครู เรียน และชุมชนนั้น มีสาเหตุมาจาก มีทรัพยากรในการบริหารจัดการจำนวนจำกัด ครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน นอกจากนั้นชุมชนยังขาดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรม และปัญหาการจัดกิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครูพัฒนาความสามารถของผู้เรียนและชุมชนได้จริง มีสาเหตุมาจาก ครูมีความหลากหลายและรับผิดชอบงานมากกว่า 1 งานทำให้จัดกิจกรรมลำบากการจัดกิจกรรมไม่สร้างสรรค์และไม่ริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ มีข้อจำกัดเรื่องของงบประมาณและการประสานความร่วมมือกับชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง และข้อที่มีปัญหาอีกข้อหนึ่งก็คือ การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลังโดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผล ต่อครู ผู้เรียน และชุมชนโดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม มีสาเหตุมาจากผู้บริหารต้องปฏิบัติกิจกรรมตามคำสั่งของสำนักงานเขตพื้นที่และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนั้นโรงเรียนไม่มีแผนกลยุทธ์การพัฒนาที่ชัดเจนทำให้แผนการดำเนินงานการจัดกิจกรรมไม่เป็นไปตามลำดับความสำคัญก่อน - หลัง

2.3 มาตรฐานที่ 3 ปัญหาการมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุมาจากครูขาดความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง ครูมีความหลากหลาย อาทิเช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้จัดกิจกรรมพัฒนาค่อนข้างยาก นอกนั้นยังขาดการจัดกระทำระบบข้อมูลการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และปัญหาการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน มีสาเหตุมาจากขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคนแต่เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง

2.4 มาตรฐานที่ 4 ปัญหาการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง เกี่ยวกับการจัดทำแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายนั้น มีสาเหตุมาจากผู้บริหารขาดความเข้าใจในเนื้อหาที่จะจัดทำแผนพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงานยังขาดความร่วมมือจากทุกฝ่าย พร้อมกับบุคลากรขาดความริเริ่มในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และปัญหาการจัดทำแผนที่พัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงานนั้น

มีสาเหตุมาจากไม่มีการวางแผนที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน ขาดงบประมาณและไม่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้

2.5 มาตรฐานที่ 5 ปัญหาการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเกี่ยวกับการร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจนั้น มีสาเหตุมาจาก ขาดบุคลากรชำนาญการเฉพาะในเรื่องการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ขาดการประเมินผลการเผยแพร่การใช้นวัตกรรมเพื่อปรับปรุง และผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจและการเลือกใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังขาดงบประมาณในการจัดหา นวัตกรรมใหม่ ๆ และปัญหาการเลือกใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย และมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น มีสาเหตุมาจาก ขาดเครื่องมือเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ และขาดงบประมาณ เนื่องจากยังเน้นนวัตกรรมที่มีความทันสมัยแต่ไม่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้

2.6 มาตรฐานที่ 6 ปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวรเกี่ยวกับผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผนนั้นมีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการมากกว่าการทำงานเป็นทีม ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลที่ถาวร และผู้บริหารไม่ศึกษาข้อมูลและไม่กระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กร และปัญหาผู้ร่วมงานมีความภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกันนั้น มีสาเหตุมาจากผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรและขาดความสามัคคีในองค์กร รวมทั้งยังไม่ให้การร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

2.7 มาตรฐานที่ 7 ปัญหาการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับ มีการรายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของงานอย่างต่อเนื่องนั้น มีสาเหตุมาจากไม่มีขอบข่ายของข้อมูลเพื่อนำมารายงานให้ครบถ้วนชัดเจนอย่างเป็นระบบขาดการสรุปผลดี-ผลเสียในการรายงานผลคุณภาพการศึกษา และสรุปผลคลาดเคลื่อนกับการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังขาดข้อมูลที่เป็นจริงและไม่มีเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะในการจัดเก็บข้อมูลพร้อมกับการรายงานข้อมูล และปัญหาการให้ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริงนั้น มีสาเหตุมาจากขาดข้อมูลที่เป็นจริง ไม่มีบุคลากรเฉพาะในการจัดเก็บข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ไม่เป็นปัจจุบันขาดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงขยายผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารขาดการปรับปรุงข้อมูลที่ศึกษาแล้วนำมาพัฒนาเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2.8 มาตรฐานที่ 8 ปัญหาการปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารนั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้ร่วมงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่ดีของผู้บริหาร และยังยึดถือในระบบอาวุโส ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มีการให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์ สำหรับปัญหาเป็นผู้มีความยุติธรรมในการบริหารนั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้ร่วมงานมองเฉพาะประโยชน์ส่วนตนไม่มองประโยชน์ของส่วนรวม และผู้บริหารไม่ยอมรับมติการตัดสินใจของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังใช้สิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยในการตัดสินใจ

2.9 มาตรฐานที่ 9 ปัญหาการร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับ เป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนานั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ และความมั่นใจในตนเองที่จะนำในการพัฒนาชุมชน ไม่เสียสละเวลาให้กับชุมชน และปัญหาการเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่นนั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารมีภารกิจที่โรงเรียนมาก และชุมชนส่วนใหญ่ให้โรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจในการพัฒนา ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนและหน่วยงานในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และที่มีปัญหาอีกข้อหนึ่งก็คือ การได้รับความศรัทธาและความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่นในการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบนั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารไม่สร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาและผู้บริหารมีภาระงานมากไม่ได้เข้าชุมชน และขาดการประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียนให้ชุมชนได้รับรู้

2.10 มาตรฐานที่ 10 ปัญหาการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาเกี่ยวกับมีการนำข้อมูลข่าวสารสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น มีสาเหตุมาจาก ขาดการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ การจัดเก็บไม่เป็นระบบ ขาดเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่จะนำเสนอข้อมูล มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารน้อย การให้บริการข้อมูลแก่ชุมชนและรายงานต่อที่ประชุมมีข้อมูลสารสนเทศน้อยมาก และปัญหาการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเป็นระบบสารสนเทศ มีสาเหตุมาจาก ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนั้นข้อมูลที่จะทำการวิเคราะห์มีหลากหลายจึงทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ถูกต้อง

2.11 มาตรฐานที่ 11 ปัญหาการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ เกี่ยวกับการจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงนั้น มีสาเหตุมาจาก การให้รางวัลขึ้นอยู่กับคณะกรรมการพิจารณา และขาดการจัดระบบการให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน นอกนั้น

ยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการจัดระบบให้รางวัลหรือยกย่องชมเชย และปัญหาการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เองตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเองตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่องนั้น มีสาเหตุมาจากผู้ร่วมงานไม่กล้าตัดสินใจในการเลือกกิจกรรมพัฒนาตนเอง และขาดการยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน

2.12 มาตรฐานที่ 12 ปัญหาการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์เกี่ยวกับมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์ และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบนั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารไม่ศึกษาข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันซึ่งทันต่อเหตุการณ์ ขาดยุทธศาสตร์เชิงรุก นอกจากนั้นยังขาดการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัญหาการริเริ่มดำเนินงานกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิมนั้น มีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารไม่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้เพราะบุคลากรมีหลากหลายและขาดการริเริ่มดำเนินการจัดกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 138 คน มีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. มาตรฐานที่นับว่าเป็นปัญหาหนักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มากกว่ามาตรฐานอื่น ๆ คือมาตรฐานที่ 2 โดยเฉพาะข้อ 2.6 การจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียนและชุมชน ซึ่งเมื่อตรวจสอบสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใดก็พบว่า มีทรัพยากรในการบริหารจัดการจำนวนจำกัดและครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนพร้อมกับชุมชนขาดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะปฏิบัติตามบทบาทที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบไว้คือการเป็นผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียนทั้งหน่วยงาน

ของภาครัฐและเอกชน พร้อมกับการประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้าง เครือข่ายสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ในโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุม สัมมนา ทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้าความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อ นำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ปัญหาอันดับสองคือมาตรฐานที่ 6 ข้อ 6.1 ผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน ซึ่งเมื่อตรวจสอบสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด ก็พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการมากกว่าการทำงานเป็นทีม และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ถาวร นอกจากนั้นผู้บริหารไม่ศึกษาข้อมูลและ ไม่กระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กร ดังที่กรมวิชาการได้กำหนดบทบาทผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนด้านเป็นผู้นำในการบริหารงาน โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและ ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ใช้การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกันผลักดันให้ครูทุกกลุ่มวิชาทำงานร่วมกันโดยมุ่งคุณภาพการเรียนรู้ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กรมวิชาการ, 2543 : 5) ปัญหาอันดับสามคือมาตรฐานที่ 5 ข้อ 5.9 การร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ และมาตรฐานที่ 10 ข้อ 10.8 มีการนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบทันต่อ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเมื่อตรวจสอบสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใดก็พบว่า ขาดบุคลากรที่ชำนาญ การเฉพาะเรื่องการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและขาดการจัดเก็บข้อมูล ต่างๆ ที่เป็นระบบและ ขาดเครื่องมือเทคโนโลยีที่จะนำเสนอข้อมูล ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ นวัตกรรมและเทคโนโลยีและต้องศึกษาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรพร้อมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งเป็นไปตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่การปฏิรูปการศึกษาในด้านระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ : พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนประเมินผลและรายงาน (กรมวิชาการ, 2543 : 1 - 4) และกระทรวงศึกษาธิการที่ได้กำหนดบทบาทผู้บริหารโรงเรียนใน การปฏิรูปการเรียนรู้ : เป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน (กรมวิชาการ, 2543 : 5) และที่เป็นปัญหาอันดับสี่คือมาตรฐานที่ 7 ข้อ 7.1 มีการรายงานแสดงถึง ความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของงานอย่างต่อเนื่อง และมาตรฐานที่ 8 ข้อ 8.12 เปิด โอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร พร้อมกับมาตรฐานที่ 11 และ ข้อ 11.13 จัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งเมื่อตรวจสอบสาเหตุ

ว่าเป็นเพราะเหตุใดก็พบว่า ไม่มีขอบข่ายของข้อมูลเพื่อนำมารายงานให้ครบถ้วนให้ครบถ้วนชัดเจนอย่างเป็นระบบ และผู้ร่วมงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในทางที่ไม่ดี นอกนั้นการให้รางวัลขึ้นอยู่กับคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาพร้อมกับขาดการจัดระบบให้รางวัลหรือยกย่องชมเชย ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 20) ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้การบริหารมีประสิทธิผลต่ำประการหนึ่งคือ ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาด้านการประเมินผลที่ผู้บริหารประสมมีลักษณะคล้ายกันกับปัญหาของครู ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดว่าการตรวจสอบและประเมิน คือการจับผิดการตรวจสอบและประเมินผู้บริหารโรงเรียนจึงดำเนินการเฉพาะกรณีที่มีความผิดชัดเจน หรือเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง การประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานมีค่อนข้างจำกัด

2. สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 นั้น จากการค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งสาเหตุโดยพิจารณาจาก 3 ด้าน คือ ด้านตัวผู้บริหาร ด้านตัวครูผู้สอนและด้านปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ด้านตัวผู้บริหารนั้นมีสาเหตุมาจาก ไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการ ขาดการศึกษาในระเบียบ กฎหมายและไม่เข้าใจเนื้อหาที่จะทำแผนพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังขาดความรู้ความเข้าใจและเลือกใช้นวัตกรรมที่ใหม่ ๆ พร้อมกับขาดงบประมาณในการจัดการและบำรุงรักษาเครื่องมือเทคโนโลยีและยังขาดการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องปฏิบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ก็คือผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการ เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา (กรมวิชาการ, 2543 : 5) นอกจากนี้ รุ่ง แก้วแดง (2540 : 1) ยังได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ในปฏิบัติการศึกษาไทย ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งเป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดีเป็นผู้อำนวยความสะดวก ที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและยังสอดคล้องกับทิสนา แชมมณี และคณะ (2548 : 77) ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจากการดำเนินงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะนิเทศครูในโรงเรียนให้ทำวิจัยและเขียนรายงานการวิจัยได้โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการวิจัย ทำการวิจัยเสนอผลงานวิจัยให้เป็นตัวอย่างแก่คณะครู



2.2 ด้านตัวครูผู้สอนนั้นมีสาเหตุมาจากตัวครูผู้สอนเองที่ขาดความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพราะต้องรับผิดชอบงานมากกว่า 1 งาน นอกเหนือจากงานการสอนที่เป็นหน้าที่หลักและการจัดกิจกรรมที่จะพัฒนาครูไม่ตรงกับความต้องการและความถนัดของครูเพราะครูในระดับประถมศึกษามีหลากหลายนอกจากนั้นครูยังยึดถือในระบบอาวุโสที่ต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ ทิศนา ขัมมณี (2547 : 160) ทำการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ผลการสำรวจเกี่ยวกับความต้องการของครู ต้องการให้ลดภาระงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนเพื่อให้เขียนแผนการสอนอย่างมีคุณภาพ และให้ลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น งานพัสดุ ชุกรการ การเงิน บรรณรักษ์ เป็นต้น พร้อมกับครูยังต้องการให้มีการนิเทศกันเองและช่วยกันแก้ปัญหา

2.3 ด้านปัจจัยอื่นๆ นั้นมีสาเหตุมาจาก ชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ ยังไม่เห็นความสำคัญของการเข้าร่วมพัฒนาโรงเรียน ขาดความศรัทธาในโรงเรียนพร้อมกับโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ ได้รู้ถึงงานที่โรงเรียนได้จัดทำซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับชุมชน นอกจากนั้นโรงเรียนยังไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานให้ตรงกับความต้องการของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 5) ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพต่ำประการหนึ่งคือ การปรับปรุงและพัฒนางานอย่างเป็นระบบในโรงเรียนจึงไม่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด และผู้ปกครอง ชุมชนภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนน้อย และยังสอดคล้องกับ เมจินทร์ อินตะเสาร์ (2546 : 151) ที่ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการร่วมมือในการบริหารศึกษาระหว่างโรงเรียนและชุมชน : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านดงขุ่น อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย พบว่า แผนความร่วมมือในการบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนและชุมชน ที่ทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชน การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนเริ่มดำเนินการ การวางแผนร่วมกัน การร่วมกันดำเนินการ การร่วมกันประเมินผล การร่วมกันรับผลจากการดำเนินการและสินธม อุ่ณก่อง (2546 : 169) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของชุมชนต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โรงเรียนอนุบาลเมืองชุม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย พบว่า โรงเรียนพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ชุมชนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินการมากขึ้น ตระหนักในความเป็นเจ้าของโรงเรียน ภาคภูมิใจและเต็มใจสนับสนุนโรงเรียนในการพัฒนาการศึกษา ช่วยเหลือด้านงบประมาณและทรัพยากร มีการติดตามข่าวทางด้านการศึกษา ให้ความสนใจในการพัฒนาตนเองและให้โรงเรียนให้ความช่วยเหลือชุมชนทั้งด้านวิชาการและทักษะวิชาชีพ รวมทั้งมีการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 20) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ต้นแบบในด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชน และสาธารณชนทราบโดยวิธีการหลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 20) ยังได้สรุปสาเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพผลต่ำ จากข้อมูลพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ระดับปริญญาตรี ความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการบริหารโรงเรียน ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนน้อย ยังไม่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน การประชุมระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะการชี้แจงข้อเท็จจริงมากกว่าแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหา ครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชนจึงแทบไม่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจพัฒนาตนเอง ความใส่ใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อบริหารงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีน้อยและมีได้เป็นไปเพื่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและบริการทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ควรที่จะต้องแก้ไขพฤติกรรมกรรมการบริหารงานเพื่อให้เป็นตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรจัดการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพ และองค์กรวิชาชีพได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศโปรแกรมประยุกต์เพื่อการใช้ปฏิบัติงานภายในสำนักงานอย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการจัดการศึกษาและหาทางนำเสนอในการประชุมอบรม สัมมนาและให้มีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครูผู้สอนพร้อมทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอน ศึกษาวิจัย ค้นคว้าองค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพดำเนินการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษาค้นคว้าวิจัยและพัฒนาองค์การวิชาชีพพร้อมกับต้องลดภาระงานของครูผู้สอนให้มีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสมและเน้นหน้าที่การสอนให้เป็นหน้าที่หลัก

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมหรือชุมชนให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการหาแนวทางปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ข้อค้นพบที่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เท่านั้น จึงมีข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. วิจัยวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2548
2. วิจัยวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา