การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา
Instructional Leadership Competency Assessment for Principals

ชัชรินทร์ ชวนวัน
Chatcharin Chuanwan
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
National Institute for Development of Teachers, Faculty Staff and Educational Personnel

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา (2) การพัฒนาเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา และ (3) การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปี 2554 จำนวนทั้งหมด 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ด้านนำการเปลี่ยนแปลง,ด้านนำทางวิชาการ,ด้านนำการบริหารสถานศึกษา,ด้านนำแบบมีส่วนร่วม และด้านนำพัฒนาวิชาชีพ มีสมรรถนะย่อยรวมทุกด้าน 23 สมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ รวม 386 ตัวแปร (2) เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากถึงมากที่สุด และ (3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก สมรรถนะหลัก 5 ด้าน สมรรถนะประกอบ 23 สมรรถนะ ,เครื่องมือการประเมินความต้องการฝึกอบรม,และเครื่องมือประเมินสมรรถนะมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในระดับมาก และผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: สมรรถนะ, สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา, การประเมินสมรรถนะ

Abstract

The purposes of this study were to (1) study instructional leadership competency model for school principals (2) study the development of the instructional leadership competency training needs and assessment instruments for school principals (3) study the instructional leadership competency assessment instruments for school principals. The study was divided into three phases: Phase I was to examine the instructional leadership model through literature review and the related research. Phase II collected and analyzed data from the focus group discussion by expert panel (connoisseurship). Phase III was the summary and research report. The samples were comprised of all of 40 instructional leadership competencies training programs from national institute for development of teachers, faculty staffs and educational personnel (NIDTEP) in 2013. The instrument used was a 5-point scale questionnaire. The statistics used for data analysis were the frequency, percentage,

average, mean/standard deviation. The results of the study indicate that (1) instructional leadership competency for principals consisted of five components: leading school change, leading instruction, leading school management, leading collaboration, and leading professional development as well as 23 competencies and 386 behavioral indicators (2) instructional leadership competency training needs assessment instruments for principals used a 5-point scale questionnaire (3) instructional leadership competency assessment instruments for principals used a 5-point scale questionnaire. Five key competencies and 24 competencies of instructional leadership competency for principals were measured. These include instructional leadership competency training needs and assessment leadership competency assessment. The instruments were appropriate and practical for implementation. The assessors have a high level of training needs and a proficiency level.

Keywords: competency, instructional leadership competency, principals, competency based assessment

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยดำเนินการปรับและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาใหม่ ที่เรียกว่า การปฏิรูปการศึกษา (educational reformation) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐาน สามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพราะเป็นกลุ่มบุคคลชั้นนำที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเรียนการสอนของสถานศึกษาไปสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนในสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อก้าวสู่สังคมโลก ในศตวรรษที่ 21 การศึกษาประสบปัญหาคุณภาพการศึกษาหลายประการ เช่น ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่ตรงตามปรัชญาและจิตวิทยาการเรียนรู้ การไม่ได้สอนหรือสอนไม่เต็มตาม ที่หลักสูตรที่กำหนด สภาพเศรษฐกิจและทางสังคมของชุมชนก่อให้เกิดความไม่พร้อมในการเข้ารับการศึกษาของนักเรียน สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยังไม่ประสบความสำเร็จตามที่รัฐพึงประสงค์เท่าที่ควร ชุมชนยังไม่พร้อมในการมีส่วนร่วม และช่วยเหลือสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ศาสตร์บริหารการศึกษา นักบริหารการศึกษามีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยเยียวยาปัญหาความไม่พร้อมต่างๆ ดังกล่าวได้ นักบริหารการศึกษาจึงให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา Purkey and Smith (1983) แสดงผลการวิจัยให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง ซึ่งเกิดจากการประทำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการใช้เทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม Larson-Knight (2002) แสดงผลการวิจัยให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนภายในชั้นเรียน Blase and Blasé (1999) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทางวิชาการนิเทศการเรียนการสอนและสะท้อนผลการสอนของครู ครูจะปรับพฤติกรรมการสอนที่ใช้แนวคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองความหลากหลายของนักเรียน มีการวางแผนการสอนและการเตรียมบทเรียนมากขึ้น ใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพ ทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเสมือนผู้นำทีมงาน ของสถานศึกษาในการบริหารจัดการงานต่างๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบริหารบุคคล การบริหารงานบริหารทั่วไปและอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ปัจจุบันให้ความสำคัญกับหลักการสมรรถนะ (competency based approach) และนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องในการประเมิน

ขีดความสามารถของบุคคล ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นองค์กรชั้นนำ ทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีสมรรถนะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership competencies) และต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ (professional principal) มีขีดสมรรถนะขั้นสูงเพียงพอที่จะบริหารการจัดการเรียนการสอน และจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุป สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีสมรรถนะนี้ในระดับสูง และใช้สมรรถนะในการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนครอบคลุมทั้งด้านการกำหนดภาระงานของโรงเรียน ที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผลการเรียนการสอน การให้ความสนใจความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้นำทางการศึกษา องค์กร หน่วยงานและสถานศึกษาต้องให้ความสนใจและกำหนดเป็น กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ซึ่งในอันดับแรกของกระบวนการพัฒนานั้น การฝึกอบรมถือเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมสูงสุด ทั้งนี้ การฝึกอบรมอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการนำโมเดลสมรรถนะเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม ที่มีขั้นตอนประกอบด้วยการประเมินความต้องการฝึกอบรม (competency based training need assessment) เพื่อให้ได้ผลนำไปสู่ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (individual development plan) และหลักสูตรฝึกอบรม (competency based curriculum) และการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาเป็นขั้นสุดท้าย เพื่อตัดสินว่าผู้อบรมมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพียงใด

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 มีบทบาทภารกิจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภารกิจสำคัญ ได้กำหนดโครงการผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นในปีงบประมาณ 2554 ที่เน้นสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเนื้อหาหลักในการดำเนินงาน โดยมีหลักสูตรผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้เข้ารับการอบรมโดยเฉพาะ รวมทั้งยังมีการกำหนดแนวทางในการประเมินสมรรถนะบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะบุคคลที่สอดคล้องกับโมเดลสมรรถนะ ด้วยการฝึกปฏิบัติการจัดทำเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะเป็นกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมอีกด้วย จึงทำให้สามารถรายงานผลการ การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในหลักสูตรผู้นำ และภาวะผู้นำทางวิชาการการตามหลักสมรรถนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (strategic human resource system) ทั้งนี้ การกำหนดสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะในตำแหน่งที่ต้องการศึกษาจะทำให้องค์กรมีองค์ประกอบด้านทักษะเชิงเทคนิค (technical skill) และสมรรถนะเชิงพฤติกรรม (behavioral competencies) เป็นหลัก รวมทั้งการกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ (competency component and competency behavioral indicators) และรายละเอียดอื่นๆ ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

สำหรับการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นช่องทางใช้ประโยชน์ จากโมเดลสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ การใช้โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำไปสู่การประเมินสมรรถนะและการบริหารสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาวิจัยใน 3 วัตถุประสงค์หลัก คือ (1) ศึกษาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา (2) ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา และ (3) ศึกษาการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดหัวข้อวิจัยเรื่อง “การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา” โดยใช้โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา (ชัชรินทร์ ชวนวัน, 2554) เป็นกรอบการศึกษาวิจัย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลกระบวนการที่สำคัญและเป็นประโยชน์

ต่อการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีผลสำเร็จสูงสุด สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของสถานศึกษา ให้ประสบความ สำเร็จตามนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับ พระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

2. เพื่อศึกษาการพัฒนาเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

3. เพื่อศึกษาการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

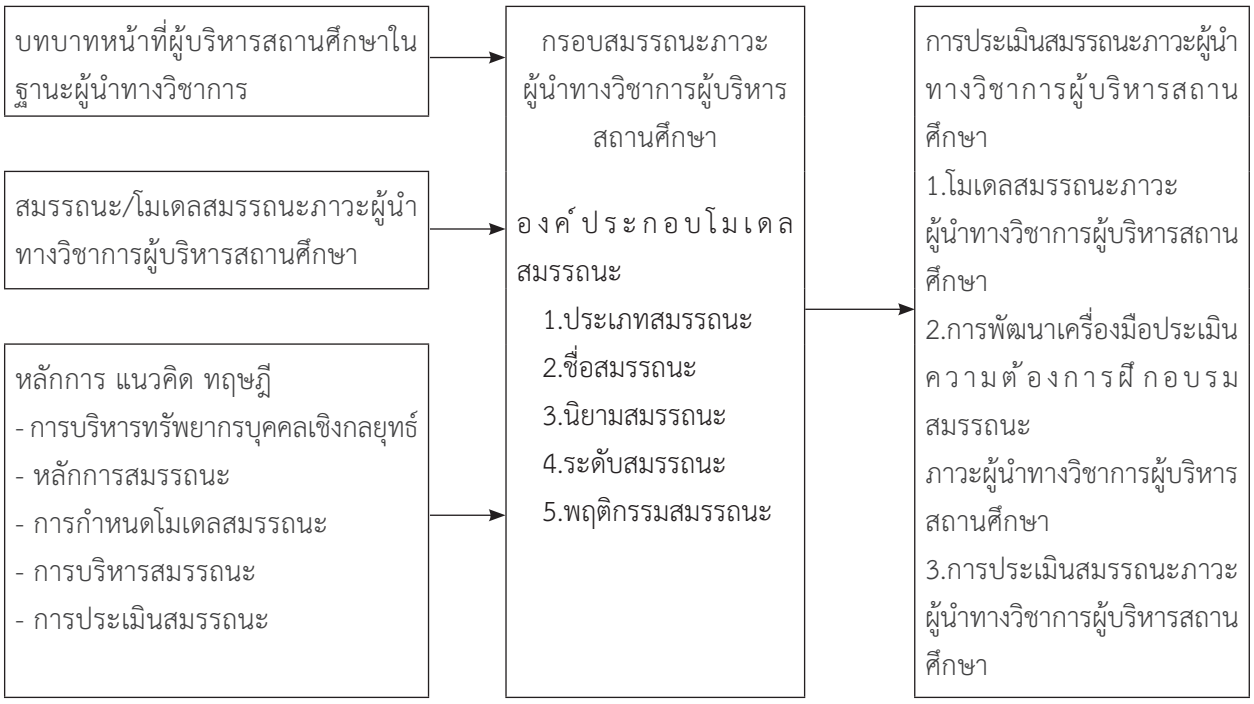
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในศัพท์ภาษาอังกฤษ “Instructional Leadership” เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมของเหล่าผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษา ซึ่ง Howley (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น Hopkins (2001, p 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ Buzzi (1991) พบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (instructional leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างหลากหลาย สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษาสถาน ศึกษาเพื่อให้นักเรียนประสบความสำเร็จและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามเป้าหมายการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการดำเนินงานทั้งที่เป็นการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ และดำเนินงานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานทางวิชาการให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีบทบาทหน้าที่สำคัญในภาระงานการเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น (1) กำหนดพันธกิจของโรงเรียน (2) การจัดการหลักสูตรและการสอน (3) การนิเทศการสอน (4) การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน (5) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มีคุณลักษณะสำคัญ คือ (1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ (2) มีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการบริหารงาน (3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที (4) มีวิสัยทัศน์ (5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (6) ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา ๖ (8) ความรับผิดชอบ (9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร (12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2543, น. 82–84) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39) ในยุคปัจจุบันสมรรถนะ (competency based approach) ได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ผู้นำทางวิชาการขององค์กรทางการศึกษา มีการกำหนดโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา (instructional leadership competency model for principal) คือ รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบสำคัญเฉพาะ สำหรับการบริหารสมรรถนะผู้นำทางวิชาการได้แก่ การสรรหาเลือกสรร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบทั้งประเภทและจำนวนประกอบด้วยสมรรถนะด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะด้านเทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง อย่างหลากหลาย เช่น รัฐอลาบามา (Alabama standards for instructional leaders) กำหนดมาตรฐานสมรรถนะผู้นำทางวิชาการซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญและตัวบ่งชี้สำคัญ 7 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 การวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Standard 1: planning for continuous improvement), มาตรฐานที่ 2 การสอนและการเรียน

รู้ (teaching and learning), มาตรฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resources development), มาตรฐานที่ 4 ความหลากหลาย (diversity), มาตรฐานที่ 5 ความ สัมพันธ์ระหว่างชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย (community and stakeholder relationships), มาตรฐานที่ 6 เทคโนโลยี (technology) และมาตรฐานที่ 7 การจัดการองค์การเรียนรู้ (management of the learning organization) เป็นต้น หน่วยงานองค์กรทางการศึกษาอื่นก็กำหนด โมเดลสมรรถนะตามบริบทของตนเอง จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา (principal instructional leadership) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่เป็นความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และ เทคนิควิธีต่างๆ มาเป็นพลังก่อให้เกิดความสามารถระหว่างกลุ่มบุคคลในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีหัวใจภาวะผู้นำที่เป็นการกระทำสู่ การเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจต่อผู้เกี่ยวข้องดำเนินงานการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนและศักยภาพทางวิชาการแก่สถานศึกษา

การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นกระบวนการประเมินขีดความสามารถผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การออกแบบเพื่อให้มีการประเมินผลที่เป็นประโยชน์มากขึ้น ให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพดีขึ้นและช่วยตอบสนองความต้องการกาพัฒนาที่จะก้าวไปข้างหน้า ซึ่งองค์กรอาจกำหนดขึ้นหลายวิธีตามความเหมาะสม ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะทั่วไปมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การประเมินตนเองเพื่อรวบรวมหลักฐานทักษะและความรู้ (2) การประเมินผลการทำงาน เพื่อทบทวนหลักฐานประกอบ (3) การประเมินและระบุความต้องการในการพัฒนา (4) การเปิดและปิดการเรียนรู้งาน (5) การประเมินคุณสมบัติซ้ำ โดยในกระบวนการประเมินสมรรถนะเริ่มต้นจากการกำหนดให้มีสมรรถนะที่จะประเมินขึ้นมาก่อน ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดทำโมเดลสมรรถนะ (competency model) แล้วจึงนำโมเดลสมรรถนะเหล่านั้นไปทำการประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่องค์กรในการพิจารณานำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้มีการออกแบบเครื่องมือการประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับสมรรถนะและวัตถุประสงค์การนำสมรรถนะไปใช้

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาไปฝึกอบรมและพัฒนา กระบวนการจึงเริ่มจาก การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ประเมิน ที่วิเคราะห์สังเคราะห์ จากการศึกษาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา (ชัชรินทร์ ชวนวัน, 2554) และนำสมรรถนะที่ได้ไปสู่ การสร้างเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมและประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ต่อไป



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เข้ารับการอบรมโครงการภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์แลบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2554 จำนวน 40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกรอบสมรรถนะสำหรับการประเมิน จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณารายละเอียดและคุณภาพเครื่องมือวิจัย และปรับปรุงแบบสอบถามนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) จากกลุ่มตัวอย่างอื่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's reliability coefficient) มีค่าเท่ากับ .857 แล้วนำเสนอกรอบสมรรถนะและแบบสอบถาม การประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ต่อคณะกรรมการประชุมแบบอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ แล้วนำแบบสอบถามไปใช้เก็บ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ด้วยความถี่ (frequency), ค่าร้อยละ (percentage), การหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ผลการวิจัย

1. การศึกษาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ใช้โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา (ชัชรินทร์ ชวนวัน, 2554) มีผลการวิเคราะห์สังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบสมรรถนะและประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบสมรรถนะเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะได้สมรรถนะสำคัญ 5 ด้าน สมรรถนะประกอบ 23 สมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ รวม 368 ตัวแปร ดังนี้

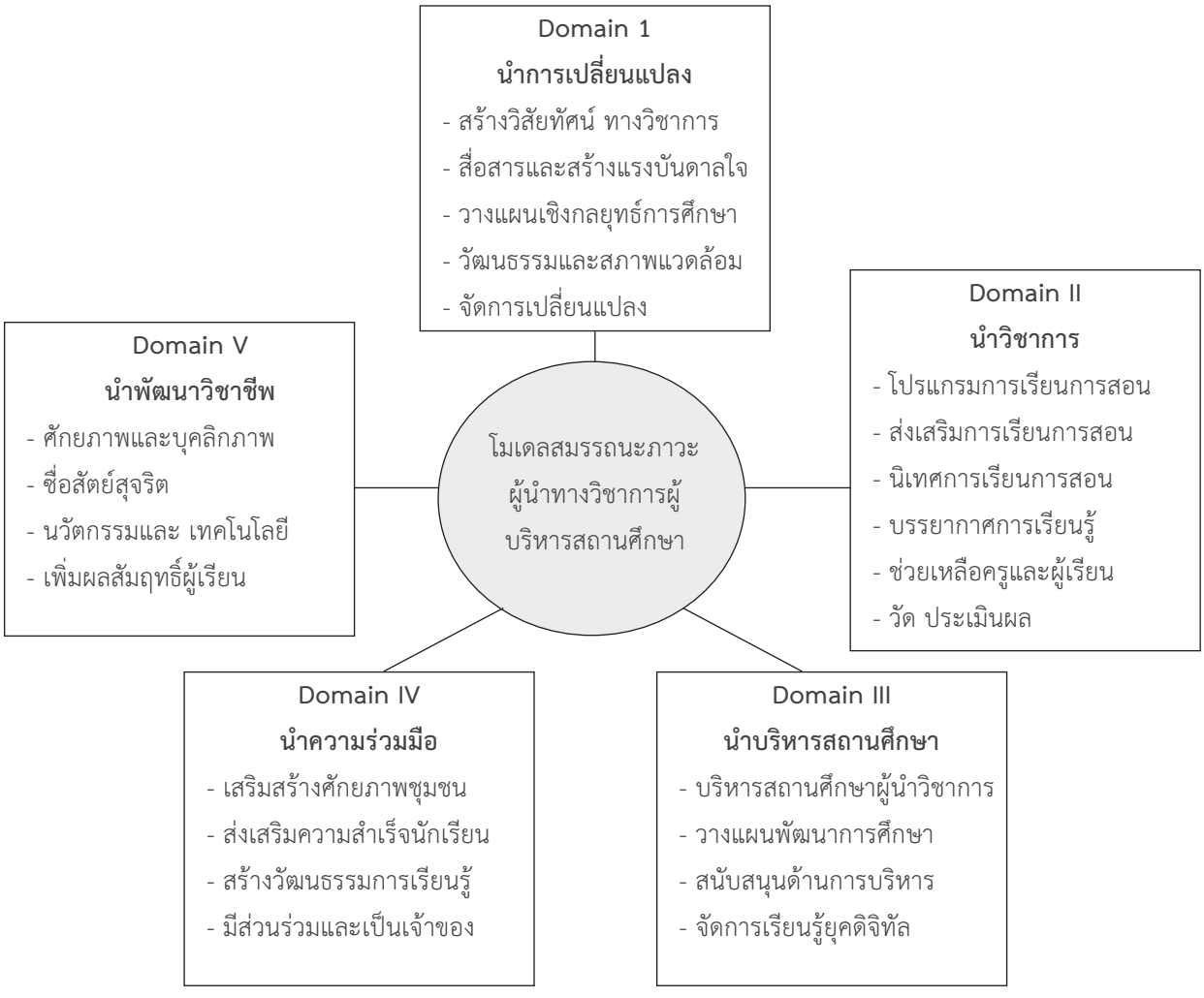
1.1.1 สมรรถนะด้านนำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ วิสัยทัศน์ทางวิชาการ, สื่อสารและแรงบันดาลใจ, วางแผนเชิงกลยุทธ์การศึกษา, วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม, การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 80 ตัวแปร

1.1.2 สมรรถนะด้านนำวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 6 สมรรถนะ คือ โปรแกรมการเรียนการสอน ส่งเสริมการเรียนการสอน, นิเทศการเรียนการสอน, บรรยากาศการเรียนรู้, ช่วยเหลือครูและผู้เรียน, วัดประเมินผลพฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 96 ตัวแปร

1.1.3 สมรรถนะด้านนำบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 สมรรถนะ คือ บริหารสถานศึกษาผู้นำวิชาการ, วางแผนพัฒนาการศึกษา,สนับสนุนด้านการบริหาร, จัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 64 ตัวแปร

1.2 สมรรถนะด้านนำความร่วมมือ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 สมรรถนะ คือ เสริมสร้างศักยภาพชุมชน ส่งเสริมความสำเร็จนักเรียน, สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้, มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ, พฤติกรรมบ่งชี้ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะรวม 64 ตัวแปร

1.3 สมรรถนะด้านนำพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 สมรรถนะ คือ ศักยภาพและบุคลิกภาพ,ซื่อสัตย์สุจริต, นวัตกรรมและเทคโนโลยี, เพิ่มผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน พฤติกรรมบ่งชี้ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 80 ตัวแปร



ภาพ 1 โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 1

ผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสมของสมรรถนะ			ความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะฯ ไปใช้		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง	4.43	0.59	มาก	4.57	0.57	มากที่สุด
สมรรถนะนำทางวิชาการ	4.48	0.57	มาก	4.58	0.53	มากที่สุด
สมรรถนะนำการบริหารสถานศึกษา	4.49	0.58	มาก	4.66	0.50	มากที่สุด
สมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม	4.43	0.59	มาก	4.61	0.51	มากที่สุด
สมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ	4.46	0.48	มาก	4.62	0.42	มากที่สุด
รวม	4.58	0.56	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญพิจารณาว่า มีความเหมาะสมของสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะประกอบ ทุกด้านในระดับมาก และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ในระดับมากที่สุด

2. การศึกษาการพัฒนาเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ได้เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดังตารางที่ 2

ตาราง 2

ผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ

เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา			ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ					
			ความเหมาะสมเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมฯ			ความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมฯ ไปใช้		
	ด้าน	สมรรถนะประกอบ	$\overline{X}$	SD	ระดับ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง	- วิสัยทัศน์ทางวิชาการ	4.47	0.58	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
		- สื่อสารและแรงบันดาลใจ	4.49	0.60	มาก	4.61	0.55	มากที่สุด
		- วางแผนกลยุทธ์การศึกษา	4.45	0.61	มาก	4.51	0.60	มากที่สุด
		- วัฒนธรรม-สภาพแวดล้อม	4.44	0.63	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด
		- การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา	4.46	0.57	มาก	4.53	0.60	มากที่สุด
		รวม	4.46	0.59	มาก	4.56	0.58	มากที่สุด

ตาราง 2 (ต่อ)

ผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ

เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา			ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ					
			ความเหมาะสมเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมฯ			ความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมฯ ไปใช้		
	ด้าน	สมรรถนะประกอบ	$\overline{X}$	SD	ระดับ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
2.	สมรรถนะนำทางวิชาการ	- โปรแกรมการเรียนการสอน	4.46	0.54	มาก	4.51	0.58	มากที่สุด
		- ส่งเสริมการเรียนการสอน	4.46	0.54	มาก	4.46	0.63	มาก
		- นิเทศการเรียนการสอน	4.46	0.52	มาก	4.42	0.59	มาก
		- บรรยากาศการเรียนรู้	4.36	0.58	มาก	4.40	0.60	มาก
		- ช่วยเหลือครูและผู้เรียน	4.39	0.58	มาก	4.43	0.59	มาก
		- วัดและประเมินผล	4.41	0.58	มาก	4.46	0.56	มาก
		รวม	4.42	0.55	มาก	4.44	0.59	มาก
3.	สมรรถนะนำการบริหารสถานศึกษา	- บริหารสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ	4.32	0.59	มาก	4.36	0.59	มาก
		- วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.32	0.59	มาก	4.33	0.61	มาก
		- สนับสนุนด้านการบริหาร	4.34	0.60	มาก	4.26	0.65	มาก
		- จัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	4.31	0.61	มาก	4.24	0.65	มาก
		รวม	4.32	0.59	มาก	4.62	0.62	มาก
4.	สมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม	- เสริมสร้างศักยภาพชุมชน	4.34	0.65	มาก	4.26	0.68	มาก
		- ส่งเสริมความสำเร็จนักเรียน	4.34	0.65	มาก	4.26	0.68	มาก
		- วัฒนธรรมชุมชนการเรียนรู้	4.34	0.65	มาก	4.26	0.68	มาก
		- มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ	4.32	0.67	มาก	4.28	0.72	มาก
		รวม	4.33	0.65	มาก	4.26	0.69	มาก
5.	สมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ	- พัฒนาศักยภาพและบุคลิกภาพ	4.32	0.67	มาก	4.22	0.76	มาก
		- ความซื่อสัตย์สุจริต	4.17	0.72	มาก	4.19	0.76	มาก
		- นวัตกรรมและเทคโนโลยี	3.93	0.74	มาก	3.94	0.77	มาก
		- การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	3.91	0.74	มาก	3.90	0.76	มาก
		รวม	3.99	0.72	มาก	4.10	0.76	มาก
		รวม 5 ด้าน	4.30	0.62	มาก	4.39	0.81	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญพิจารณาว่าทุกกลุ่มสมรรถนะมีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ทุกกลุ่มสมรรถนะในระดับมากถึงมากที่สุด โดย กลุ่มสมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มากที่สุด

2.1 การนำเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ประเมินผู้เข้ารับการอบรม ผลการประเมินฯ ดังตารางที่ 3

ตาราง 3

ผลการประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาของผู้เข้ารับการอบรม

การประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา			การประเมินความต้องการฝึกอบรม					
			ระดับสมรรถนะที่เชื่อถือได้			ระดับความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะฯ		
	ด้าน	สมรรถนะประกอบ	$\overline{X}$	SD	ระดับ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง	- วิสัยทัศน์ทางวิชาการ	4.37	0.67	มาก	4.27	0.69	มาก
		- วิสัยทัศน์ทางวิชาการ	4.46	0.64	มาก	4.40	0.66	มาก
		- วางแผนกลยุทธ์การศึกษา	4.49	0.62	มาก	4.45	0.65	มาก
		- วัฒนธรรม-สภาพแวดล้อม	4.55	0.63	มาก	4.50	0.65	มาก
		- การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา	4.55	0.57	มาก	4.49	0.61	มาก
		รวม	4.48	0.62	มาก	4.42	0.62	มาก
2.	สมรรถนะนำทางวิชาการ	- โปรแกรมการเรียนการสอน	4.53	0.55	มาก	4.50	0.58	มาก
		- ส่งเสริมการเรียนการสอน	4.40	0.66	มาก	4.38	0.68	มาก
		- นิเทศการเรียนการสอน	4.38	0.65	มาก	4.39	0.66	มาก
		- บรรยากาศการเรียนรู้	4.38	0.65	มาก	4.38	0.65	มาก
		- ช่วยเหลือครูและผู้เรียน	4.40	0.62	มาก	4.39	0.63	มาก
		- วัดและประเมินผล	4.41	0.61	มาก	4.40	0.61	มาก
		รวม	4.41	0.62	มาก	4.40	0.63	มาก
3	สมรรถนะนำการบริหารสถานศึกษา	- บริหารสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ	4.33	0.64	มาก	4.34	0.64	มาก
		- วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.23	0.69	มาก	4.27	0.68	มาก
		- สนับสนุนด้านการบริหาร	4.11	0.72	มาก	4.15	0.71	มาก
		- จัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	4.15	0.70	มาก	4.19	0.69	มาก
		รวม	4.20	0.68	มาก	4.23	0.68	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

ผลการประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาของผู้เข้ารับการอบรม

	การประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา		การประเมินความต้องการฝึกอบรม					
			ระดับสมรรถนะที่เชื่อถือได้			ระดับความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะฯ		
	ด้าน	สมรรถนะประกอบ	$\overline{X}$	SD	ระดับ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
4	สมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม	- เสริมสร้างศักยภาพชุมชน	4.19	0.70	มาก	4.23	0.70	มาก
		- ส่งเสริมความสำเร็จนักเรียน	4.17	0.71	มาก	4.16	0.71	มาก
		- วัฒนธรรมชุมชนการเรียนรู้	4.16	0.74	มาก	4.14	0.75	มาก
		- มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ	4.15	0.75	มาก	4.10	0.76	มาก
		รวม	4.16	0.72	มาก	4.15	0.73	มาก
5	สมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ	- พัฒนาศักยภาพและบุคลิกภาพ	4.08	0.76	มาก	4.05	0.76	มาก
		- ความซื่อสัตย์สุจริต	4.08	0.76	มาก	4.05	0.76	มาก
		- นวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.06	0.75	มาก	4.06	0.77	มาก
		- การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	3.96	0.76	มาก	3.99	0.76	มาก
		รวม	4.23	0.75	มาก	4.24	0.75	มาก
		รวม 5 ด้าน	4.29	0.67	มาก	4.28	0.68	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรม มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ทุกกลุ่มสมรรถนะ ในระดับมาก และมีความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ทุกกลุ่มในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง, สมรรถนะนำทางวิชาการ, สมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ, สมรรถนะนำการบริหารสถานศึกษา และสมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม

3. ผลการศึกษาการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ได้เครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดังตารางที่ 4

ตาราง 4

ผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของเครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทา'วิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ

	เครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ					
		ความเหมาะสมของเครื่องมือประเมินสมรรถนะฯ			ความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือประเมินสมรรถนะฯ ไปใช้		
		$\overline{X}$	SD	ระดับ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง	4.4	0.69	มาก	4.8	0.42	มากที่สุด
2.	สมรรถนะนำทางวิชาการ	4.3	0.67	มาก	4.6	0.52	มากที่สุด
3.	สมรรถนะนำการบริหารสถานศึกษา	4.4	0.69	มาก	4.6	0.52	มากที่สุด
4.	สมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม	4.5	0.70	มาก	4.7	0.48	มากที่สุด
5.	สมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ	4.5	0.52	มาก	4.6	0.52	มากที่สุด
	รวม	4.42	0.65	มาก	4.66	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า เครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือไปใช้เพื่อประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

3.2 การนำเครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ประเมินผู้เข้ารับการอบรม ผลการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 5

ตาราง 5

ผลการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้เข้ารับการอบรม

	การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับสมรรถนะ		
	ด้าน	สมรรถนะประกอบ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1.	สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง	- วิสัยทัศน์ทางวิชาการ	4.38	0.66	มาก
		- วิสัยทัศน์ทางวิชาการ	4.47	0.64	มาก
		- วางแผนกลยุทธ์การศึกษา	4.50	0.61	มาก
		- วัฒนธรรม-สภาพแวดล้อม	4.56	0.62	มาก
		- การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา	4.53	0.59	มาก
	รวม		4.58	0.64	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ผลการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้เข้ารับการอบรม

การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา			ระดับสมรรถนะ		
	ด้าน	สมรรถนะประกอบ	$\overline{X}$	SD	ระดับ
2.	สมรรถนะนำทางวิชาการ	- โปรแกรมการเรียนการสอน	4.50	0.57	มาก
		- ส่งเสริมการเรียนการสอน	4.39	0.66	มาก
		- นิเทศการเรียนการสอน	4.38	0.65	มาก
		- บรรยากาศการเรียนรู้	4.38	0.64	มาก
		- ช่วยเหลือครูและผู้เรียน	4.41	0.61	มาก
		- วัดและประเมินผล	4.41	0.60	มาก
		รวม	4.47	0.66	มาก
3.	สมรรถนะนำการบริหารสถานศึกษา	- บริหารสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ	4.33	0.64	มาก
		- วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.23	0.68	มาก
		- สนับสนุนด้านการบริหาร	4.14	0.71	มาก
		- จัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	4.19	0.60	มาก
		รวม	4.23	0.64	มาก
4.	สมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม	- เสริมสร้างศักยภาพชุมชน	4.22	0.70	มาก
		- ส่งเสริมความสำเร็จนักเรียน	4.20	0.70	มาก
		- วัฒนธรรมชุมชนการเรียนรู้	4.20	0.71	มาก
		- มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ	4.19	0.73	มาก
		รวม	4.23	0.77	มาก
5.	สมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ	- พัฒนาศักยภาพและบุคลิกภาพ	4.10	0.75	มาก
		- ความซื่อสัตย์สุจริต	4.09	0.75	มาก
		- นวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.01	0.76	มาก
		- การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	3.96	0.76	มาก
		รวม	4.05	0.75	มาก
		รวม 5 ด้าน	4.31	0.57	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ทุกกลุ่มสมรรถนะในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ สมรรถนะนำการเปลี่ยนแปลง, สมรรถนะนำทางวิชาการ, ,สมรรถนะนำการบริหาร สถานศึกษา และสมรรถนะนำแบบมีส่วนร่วม และสมรรถนะนำพัฒนาวิชาชีพ

อภิปรายผล

1. โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะสำคัญ 5 ด้าน สมรรถนะประกอบ รวม 23 สมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้จำนวน 386 ตัวบ่งชี้ ใช้เป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สอดคลองกับ Berger and Berger (2004, pp. 54-55) ที่กล่าวว่า องค์กรส่วนมากมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะอย่างน้อย 1 รูปแบบ และยอมรับว่าโมเดลสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพราะเป็นความต้องการให้เกิดความสำเร็จต่องานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากโมเดลสมรรถนะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างความชัดเจนของทักษะ ความสามารถของบุคคลที่องค์การต้องการประสบความสำเร็จ การพัฒนาและใช้โมเดลสมรรถนะขององค์กร และการได้มาของสมรรถนะต้องมีกระบวนการได้มาที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993, pp. 94-109), Hay Group (2003, p. 1) และนักวิชาการอื่นๆ ได้กำหนดขั้นตอนการออกแบบเพื่อให้ได้สมรรถนะมาใช้ประโยชน์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากสมรรถนะ และโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลและจากโมเดลสมรรถนะที่มีอยู่ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์กำหนดสมรรถนะสำคัญ และสมรรถนะประกอบ ใช้เป็นกรอบสมรรถนะสำหรับการศึกษาวิจัยการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer & Spencer ที่กำหนดกระบวนการสร้างรูปแบบสมรรถนะขึ้นในปี 1993 โดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะงาน (job competency assessment method) ที่ทำให้ได้สมรรถนะที่มีความละเอียดมาใช้ประโยชน์ โดยอาศัยเทคนิคการรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ (1) การสัมภาษณ์พฤติกรรมสำคัญ (2) การใช้คณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) และ (3) การเลือกจากรายการสมรรถนะที่มีอยู่ (competency menus)

2. การประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ที่พบว่าผู้อบรมมีความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นเนื้อหาใหม่ที่กำลังเป็นที่สนใจในวงการศึกษาที่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศต้องมีสมรรถนะในการบริหารที่ดี โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้สามารถผลักดันงานวิชาการ ของสถานศึกษาให้เป็นงานที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้นักเรียนนักศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นได้ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอันดับแรก ที่เชื่อว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีระดับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสูงจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาการเรียนการสอน และยกระดับสถานศึกษาเป็นสถานศึกษาผู้นำ ทางวิชาการได้ สำหรับเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมที่นำมาใช้ได้ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ จึงได้รับการยอมรับความเชื่อมั่นจากผู้เข้ารับการอบรม ที่อาจส่งผลให้มีความตั้งใจประเมินตนเองมากขึ้น สอดคล้องกับศาสตราจารย์ ทรัสตี (Trusty,1986) ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี่ สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ ที่ช่วยส่งเสริมงานวิชาการของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง และสอดคล้องกับ Chell (2001 อ้างถึงใน Findley & Findley, 1992) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความมีประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียน และเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูตลอดจนมีอิทธิพล ต่อความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมสมรรถนะในระดับมากถึงมากที่สุด

3. การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้อบรมมี สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดำเนินการสร้างถูกต้องตามหลักวิชาการ นั่นคือ มีการกำหนดกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นก่อน ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาโดย ดร.ชัชรินทร์ ชวนวัน สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (ชัชรินทร์ ชวนวัน,

2554) ซึ่งดำเนินการศึกษาวิจัยตามหลักการ ทฤษฎีการสร้างโมเดลสมรรถนะ ซึ่งได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของการสร้างเครื่องมือมาแล้ว ซึ่งเครื่องมือประเมินสมรรถนะชุดนี้ ผ่านการวิเคราะห์งานการตรวจสอบอย่างเป็นระบบของงานผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ และพิจารณาความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินการจากกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพที่หลากหลาย สังเคราะห์เป็นเครื่องมือประเมิน นอกจากนั้นยังมีความถูกต้องตามหลักวิชาการทั้งเนื้อหาและการกำหนดองค์ประกอบ รวมทั้งการเขียนรายการพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะตามหลักการเรียนรู้ ซึ่งผ่านการพิจารณาและการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำหลายด้าน ซึ่งทุกสถานศึกษามีความต้องการ และคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนการสอน หรือผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเพื่อสังเกตกระบวนการเรียนการสอน ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับความต้องการและความคาดหวังเหล่านั้น ให้เกิดความสมดุลกับบทบาทอื่นที่ต้องดำเนินงานในสถานศึกษาอีกด้วย และเพื่อให้การดำเนินงานบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นจะต้องมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่สอดคล้องรองรับศักยภาพการปฏิบัติงานในบทบาทดังกล่าวด้วย โดยเฉพาะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการและต้องมีสมรรถนะรองรับบทบาท 5 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทการนำการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะที่เกี่ยวกับการสร้างและรักษาวิสัยทัศน์ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับสถานศึกษาตนเอง วางแผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน กำหนดความคาดหวังผลสัมฤทธิ์ที่สูงเพื่อให้นักเรียนบรรลุเป้าหมาย สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เห็นว่าการเรียนรู้ เป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (2) บทบาทการนำทางวิชาการ มีสมรรถนะที่เกี่ยวกับการพัฒนาตรวจสอบโปรแกรมการเรียนการสอน การติดตามส่งเสริมการเรียนการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การเยี่ยมชั้นเรียนส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างความเชื่อมั่นช่วยเหลือครูและผู้เรียน สร้างระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (3) บทบาทการนำการบริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่เกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ การมีส่วนร่วมวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การอำนวยความสะดวกสนับสนุนด้านการบริหาร การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หรือยุคดิจิทัล (4) บทบาทการนำแบบมีส่วนร่วม มีสมรรถนะที่เกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน การส่งเสริมปัจจัยความสำเร็จของนักเรียน การสร้างวัฒนธรรมชุมชนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (5) บทบาทการนำพัฒนาวิชาชีพ มีสมรรถนะที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพและบุคลิกภาพภาวะผู้นำทางวิชาการตนเองและทีมงาน ความซื่อสัตย์สุจริตที่เป็นแบบอย่าง การใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีการเรียนการสอน ความมุ่งมั่นในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน ทั้งนี้ บทบาทการนำและการมีสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน จะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านการนำผลการกำหนดสมรรถนะและสมรรถนะประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นกรอบหลักในการบริหารสมรรถนะตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การสรรหาและเลือกสรร ,การฝึกอบรมพัฒนา,การบริหารผลงาน ,การพัฒนาบุคคลที่มีศักยภาพสูง ฯลฯ

2. ผลการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะ ได้แก่ นิยาม,ระดับ,พฤติกรรมบ่งชี้ ฯลฯ สามารถนำไปใช้ในกระบวนการประเมินสมรรถนะ ตั้งแต่การประเมินความต้องการ และการประเมินสมรรถนะอื่นๆ โดยการปรับปรุงรายการพฤติกรรมสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมินที่ต้องการ ซึ่งการสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะแต่ละประเภทต้องมีการออกแบบกำหนดเกณฑ์ ตรวจสอบ เครื่องมือประเมินอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของการนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ และเป็นหน้าที่ขององค์กรหรือผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องศึกษาเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

3. ผลการประเมินความต้องการฝึกอบรม

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปใช้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (individual development plan), พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหา และออกแบบกระบวนการฝึกอบรม และใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการฝึกอบรม สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถ ในการพัฒนางานวิชาการ การจัดเรียนการสอนของสถานศึกษา และใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของครูและบุคลากร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ มุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ ที่เป็นสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ และใช้เป็นกรอบพัฒนาขีดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษาสู่ระดับประเทศและระดับสากล

4. ผลการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้ริหารสถานศึกษา ใช้เป็นกรอบเนื้อหาสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง การพัฒนาหลักสูตรและออกแบบกระบวนการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสูงยิ่งขึ้น และยังใช้รูปแบบการดำเนินงานเป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ สำหรับผลการประเมินสมรรถนะและสมรรถนะประกอบด้านอื่นๆ ก็สามารถใช้ผลการประเมินเป็นกรอบพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาหลายๆ ด้าน เพื่อยกระดับความสามารถให้เพียงพอ ต่อการผลักดันสถานศึกษาไปสู่สถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ ที่ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารที่เป็นเลิศหลายๆด้าน เช่น การนำการเปลี่ยนแปลง, การนำบริหารสถานศึกษา, การนำพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น ด้านบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ บุคลากรจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีขีดสมรรถนะใหม่ๆให้สอดคล้องกับภาระงานทันกับการดำเนินงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงและเพียงพอต่อการมีพลังขับเคลื่อนงาน ในความรับผิดชอบทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสนใจส่งเสริมสนับสนุนด้านนี้อย่างเต็มที่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและสื่อสารเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารให้บุคลากร ทุกฝ่ายทีเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบทิศทาง เป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาที่ชัดเจนเพื่อขอความร่วมมือในแนวปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ ปัจจัยทีส่งผลต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาปัจจัยเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ควรศึกษาวิจัยการจัดทำโมเดลสมรรถนะ การพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้แนวทางการการวางแผนพัฒนาตนเอง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การประเมินความต้องการฝึกอบรม การฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ตามหลักการสมรรถนะ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

3. ควรศึกษาวิจัยการสร้างและพัฒนาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อให้ได้รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ใช้เป็นกรอบการนำไปสู่ การประเมินความต้องการฝึกอบรม การวางแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง การพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักการสมรรถนะ เพื่อยกระดับขีดสมรรถนะของครูให้สูงขึ้น สามารถเป็นผู้ช่วย ผู้บริหารและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ ที่เข้มแข็งต่อไป

References

Office of Educational Reform. (2000). *National education act B.E. 2542*. Bangkok: Khurusapha. (in Thai)

Berger, A. L., & Berger, R. D. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people.* New York: McGraw-Hill.

Blase, J., & Blase, J. (1999). Principal instructional leadership and teacher development: Teachers' perceptions. *Education Administration Quarterly, 35*(1), 349-378.

Buzzi, M. J. (1991). *The relationship of school effectiveness to selected dimension of principal instructional.* Retrieved from http:// www lib.umi.Com/dissertations/fullcit/9103503

Chuanwan, C. (2011). *Model of instructional leadership competency.* Nakornpathom: National Institute for Development of Teachers, Faculty Staff and Educational Personnel. (in Thai)

Findley, D., & Findley, B. (1992). Effective schools: The role of the principal. *Contemporary Education, 63*(2), 102-104.

Hay Group. (2003). *Using competecies to identify high performerd: An overview of the basic.* New York: Author.

Hopkins, D. (2001) *School improvement for real*. London: Falmer.

Howley, C. B. (1989). Synthesis of the effects of school and district size: What research says about achievement in small schools and school districts. *Journal of Rural and Small Schools, 4*(1), 2-12.

Larson-Knight, B. (2002). Leadership, culture and organizational learning. In Leithwood, K.,*Understanding schools as intelligent systems* (p. 125). CT: JAI.

Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal, 83*(4), 427-452.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance.* New York: John Wiley & Sons.

Trusty, F. M. (1986). *Administrator/ supervisor career ladder orientation manual*. Nashville,Tennessee: Tennessee Department of Education.