



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

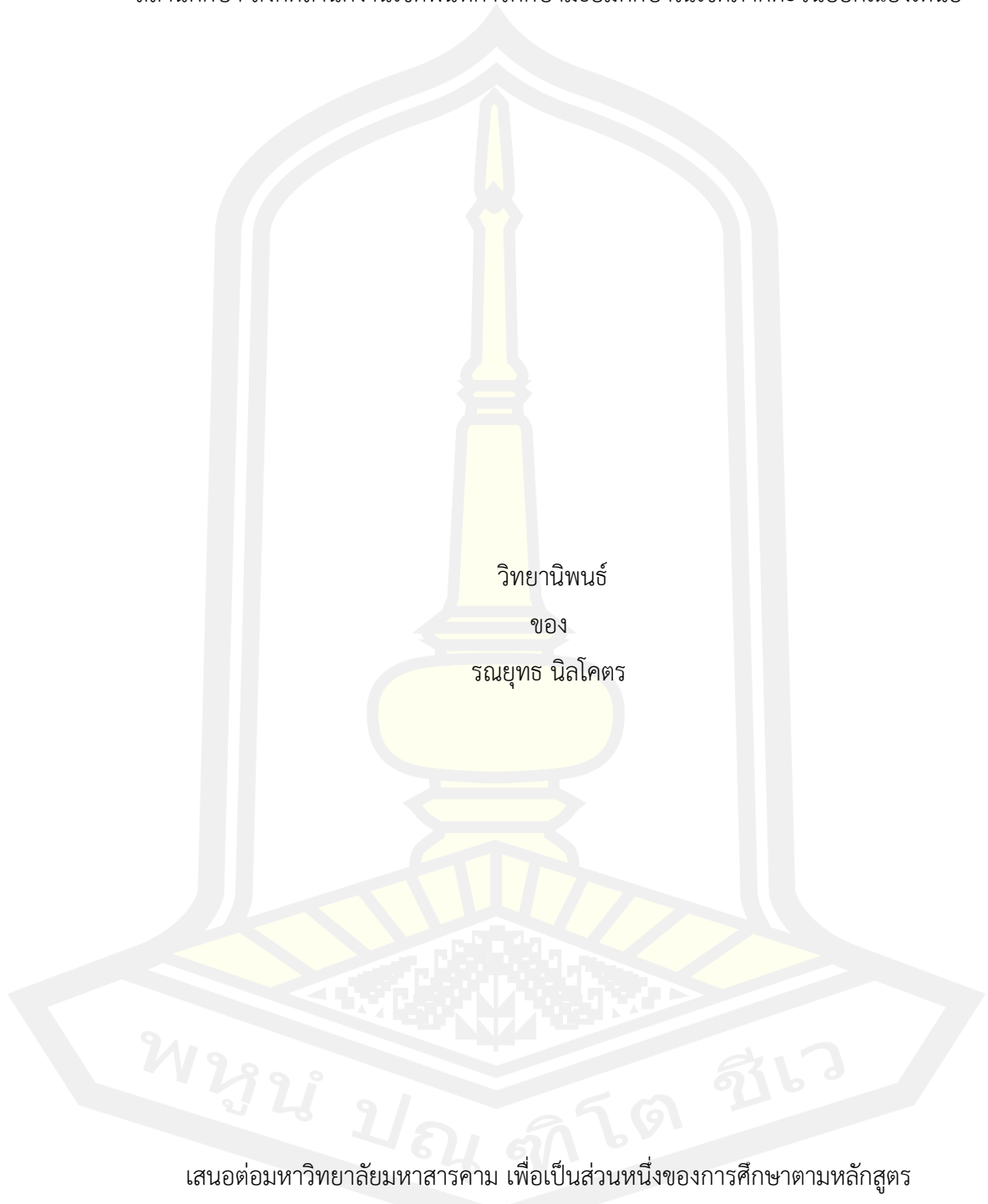
วิทยานิพนธ์
ของ
รณยุทธ นิลโคตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษจิกายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



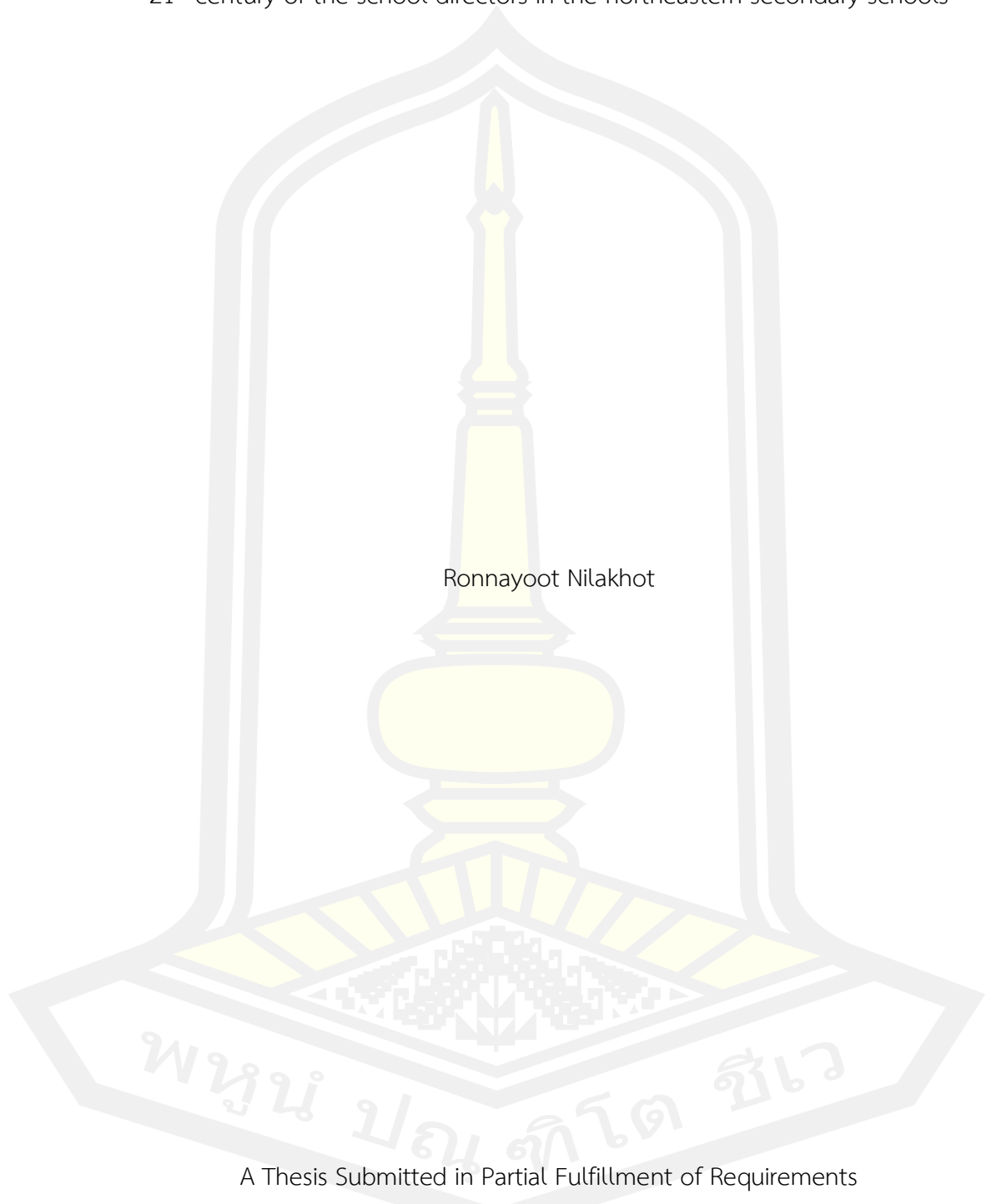
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤษจิกายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The development of program enhancing flexibility and adaptation skills in
21st century of the school directors in the northeastern secondary schools

Ronnayoot Nilakhot



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

November 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายรณยุทธ นิลโคตร แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. กนกอร สมปราชญ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ผู้วิจัย	รณยุทธ นิลโคตร		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ การดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 260 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 540 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบ

ประเมิน ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คนโดยการเลือกแบบเจาะจง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า

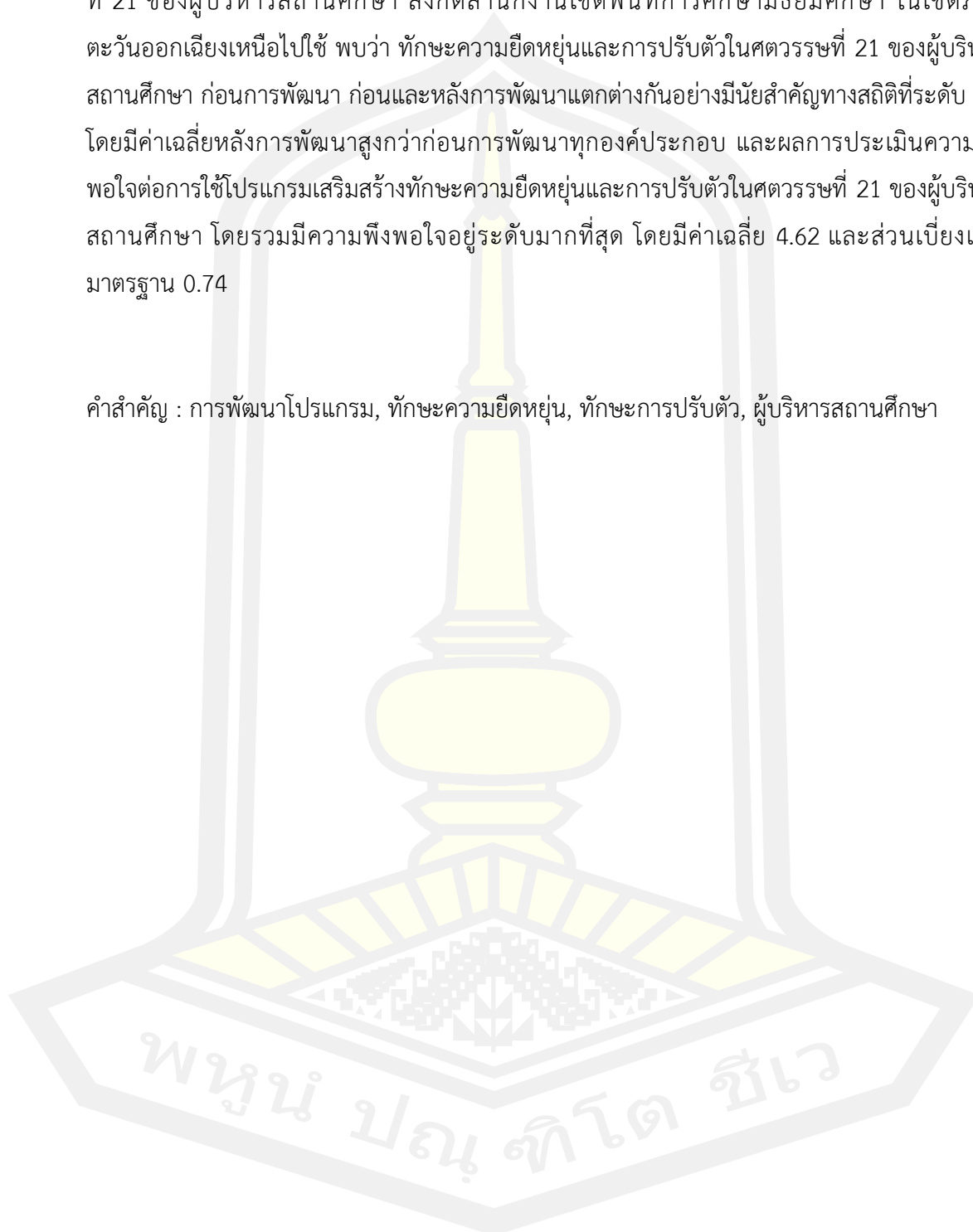
1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 26 ตัวบ่งชี้โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.83-0.97 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า โดยเรียงน้ำหนักความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (0.97) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน (0.95) ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (0.87) และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง (0.83) ซึ่งโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน คือ $Chi^2 = 214.86$, $df = 225$, $Relative\ Chi^2 = 0.95$, $P\text{-value} = 0.67$, $RMSEA = 0.00$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.91$, $RMR = 0.01$

2. สภาพปัจจุบันของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ และการวัดและการประเมิน ซึ่งมีผลการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็ประโยชน์ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ พบว่า ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ทักษะความยืดหยุ่น, ทักษะการปรับตัว, ผู้บริหารสถานศึกษา



TITLE	The development of program enhancing flexibility and adaptation skills in 21 st century of the school directors in the northeastern secondary schools		
AUTHOR	Ronnayoot Nilakhot		
ADVISORS	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

The research objectives were to 1) study the components and indicators of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast 2) to investigate existing situation and desirable situation of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast 3) to develop program to enhance flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast, and 4) to study the results of implementing the developed program to enhance flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast. This research and development study employed 4 phases. The first phase was the study of the components and indicators of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals, 8 experts verified and confirmed the results by using purposive sampling and confirmatory factor analysis (CFA). The sampling group were 260 school principals and teachers under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast collected by multi-stage random sampling. The second phase was the study of the existing situation and desirable situation of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school

principals. The sampling group were 540 school principals and teachers under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast collected by multi-stage random sampling. The third phase was the development of the program to enhance flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals evaluated from 8 experts using purposive sampling and discussion meeting by Multi Attribute Consensus Reaching (MACR), data collecting tool was questionnaire. And the fourth phase was the study of the results of the implementation of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals, the sampling group were 18 principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast by using purposive sampling. Analyzing statistics were Content Validity Index (CVI), percentage, mean, standard deviation, Pearson Correlations coefficient, Cronbach's Alpha Coefficient and Priority Needs Index (PNI_{modified})

The results were as follows:

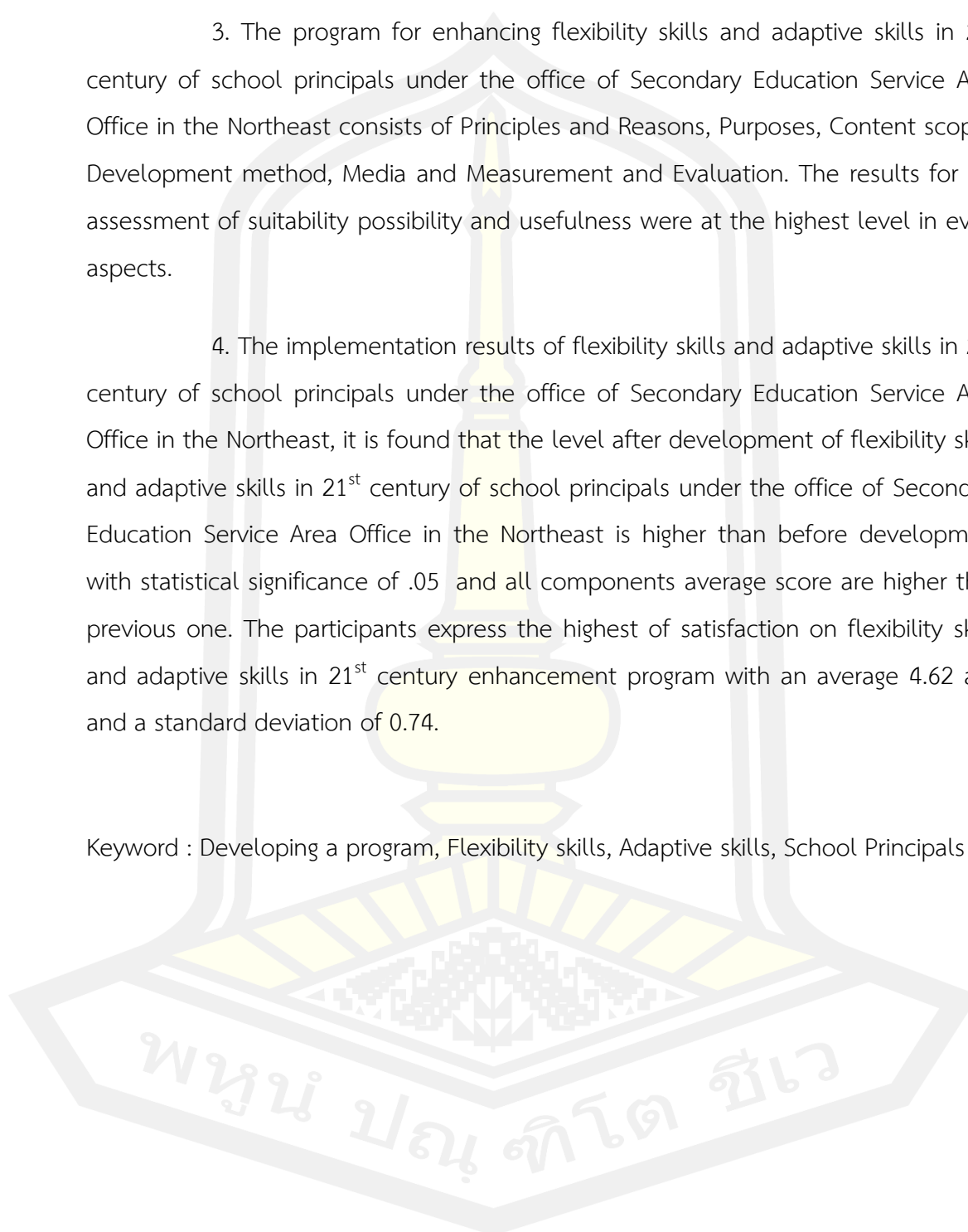
1. The flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast consists of 5 components and 26 indicators. The weight of the indicators as whole are between 0.83 – 0.97 with statistical significance of .05 by arranging the priority of indicators from the most to the least as follows: Creative conflict management skills and Roles and responsibilities Adaptive skills (0.97), Working flexibility skills (0.95), Cultural differences adaptive skills (0.87) and Changing adaptive skills (0.83). This model is according to empirical data which was considered from Goodness of Fit Index (GFI) as follows: $\text{Chi}^2 = 214.86$, $\text{df} = 225$, $\text{Relative Chi}^2 = 0.95$, $\text{P-value} = 0.67$, $\text{RMSEA} = 0.00$, $\text{GFI} = 0.94$, $\text{AGFI} = 0.91$, $\text{RMR} = 0.01$.

2. The present condition of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast as a whole is at high level. The desirable condition is at the highest level.

3. The program for enhancing flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast consists of Principles and Reasons, Purposes, Content scopes, Development method, Media and Measurement and Evaluation. The results for the assessment of suitability possibility and usefulness were at the highest level in every aspects.

4. The implementation results of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast, it is found that the level after development of flexibility skills and adaptive skills in 21st century of school principals under the office of Secondary Education Service Area Office in the Northeast is higher than before development with statistical significance of .05 and all components average score are higher than previous one. The participants express the highest of satisfaction on flexibility skills and adaptive skills in 21st century enhancement program with an average 4.62 and a standard deviation of 0.74.

Keyword : Developing a program, Flexibility skills, Adaptive skills, School Principals



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการแก้ไขให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา ดร.อนันต์ พันนิก รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอนก ดร.เอกวิวัฒน์ ล้อสุนิรันดร์ ดร.นิพนธ์ ยศดา ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดในการวิจัย และการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนตระกูล รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โหมงยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ที่ได้ให้คำชี้แนะ ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนคณะครูทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อนคร นิลโคตร คุณแม่กัณทนา นิลโคตร ที่ให้โอกาสและกำลังใจเสมอมา นางสาวธัญญลักษณ์ นิลโคตร ภรรยาที่น่ารักที่คอยดูแลและเป็นกำลังใจตลอดเวลาในการศึกษาต่อและญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจ และกำลังใจทรัพย์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาดำเนินการมา ตลอดจนขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวชื่อนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วยคุณค่าและประโยชน์ทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

รณยุทธ นิลโคตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญรูปภาพ.....	๘
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารการศึกษา.....	16
การบริหารสถานศึกษา.....	18
ทักษะในศตวรรษที่ 21.....	28
ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	52
การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	94
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	122

การวิเคราะห์การจัดทำข้อมูล PNI.....	134
บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	139
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	145
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	152
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	154
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	161
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	166
ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้.....	171
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	175
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	175
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	177
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	179
ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	179
ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและ การปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	198

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	211
ระยะที่ 4 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้.....	248
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	256
ความมุ่งหมายของการวิจัย	256
สรุปผลของการวิจัย	257
อภิปรายผล.....	259
ข้อเสนอแนะ	268
บรรณานุกรม.....	271
ภาคผนวก.....	281
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	282
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	309
ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	313
ภาคผนวก ง รูปภาพในการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus. Reaching).....	336
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	339
ประวัติผู้เขียน.....	355

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	63
ตาราง 2 ตารางแสดงองค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	64
ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	70
ตาราง 4 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	75
ตาราง 5 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	81
ตาราง 6 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	87
ตาราง 7 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	92
ตาราง 8 สรุปลักษณ์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	93
ตาราง 9 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	118
ตาราง 10 สรุปลักษณ์สังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	120
ตาราง 11 สังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	125
ตาราง 12 สังเคราะห์องค์ประกอบวิธีการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	133

ตาราง 13 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1.....	158
ตาราง 14 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2.....	162
ตาราง 15 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	179
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	181
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	182
ตาราง 18 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งงานในสถานศึกษา ประสพการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน	184
ตาราง 19 สัมประสิทธิ์ความแปรปรวนและความโด่งของตัวแปร	186
ตาราง 20 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	187
ตาราง 21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับความเป็นอยู่.....	188
ตาราง 22 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	188
ตาราง 23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์.....	189
ตาราง 24 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน....	190
ตาราง 25 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน	191
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง	195
ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง.....	197

ตาราง 28 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษตำแหน่งงานในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน	199
ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	200
ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์	201
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	202
ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	203
ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	204
ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	205
ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะการยืดหยุ่นในการ ทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น...206	206
ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(modified) และลำดับความ ต้องการจำเป็น	207
ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับความ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	

ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น	208
ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น	208
ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น	209
ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น	210
ตาราง 41 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 1	224
ตาราง 42 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับแก้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR	229
ตาราง 43 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 2	232
ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยครูในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ประเมิน	249

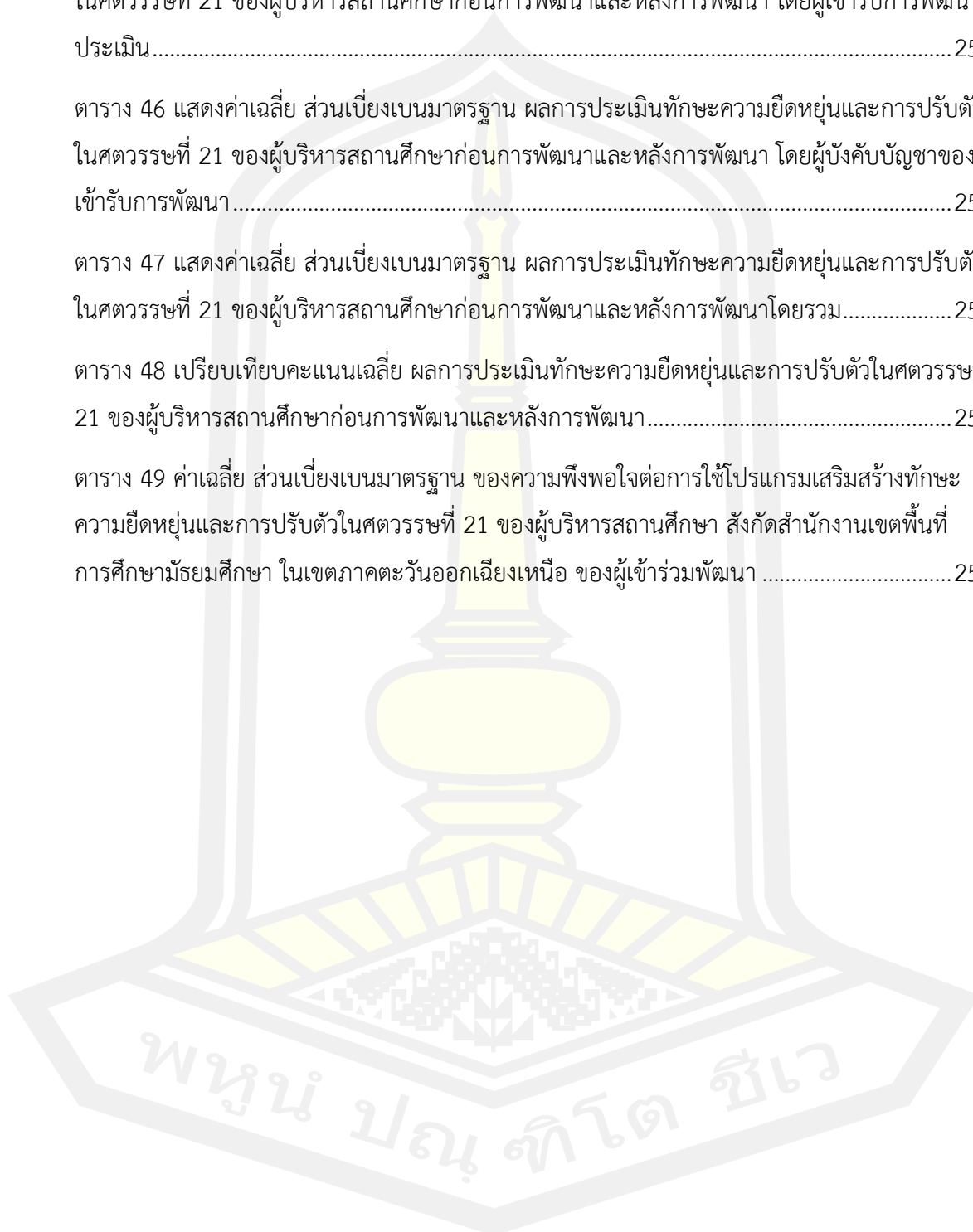
ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนา
ประเมิน.....250

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาของผู้
เข้ารับการพัฒนา..... 251

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวม..... 252

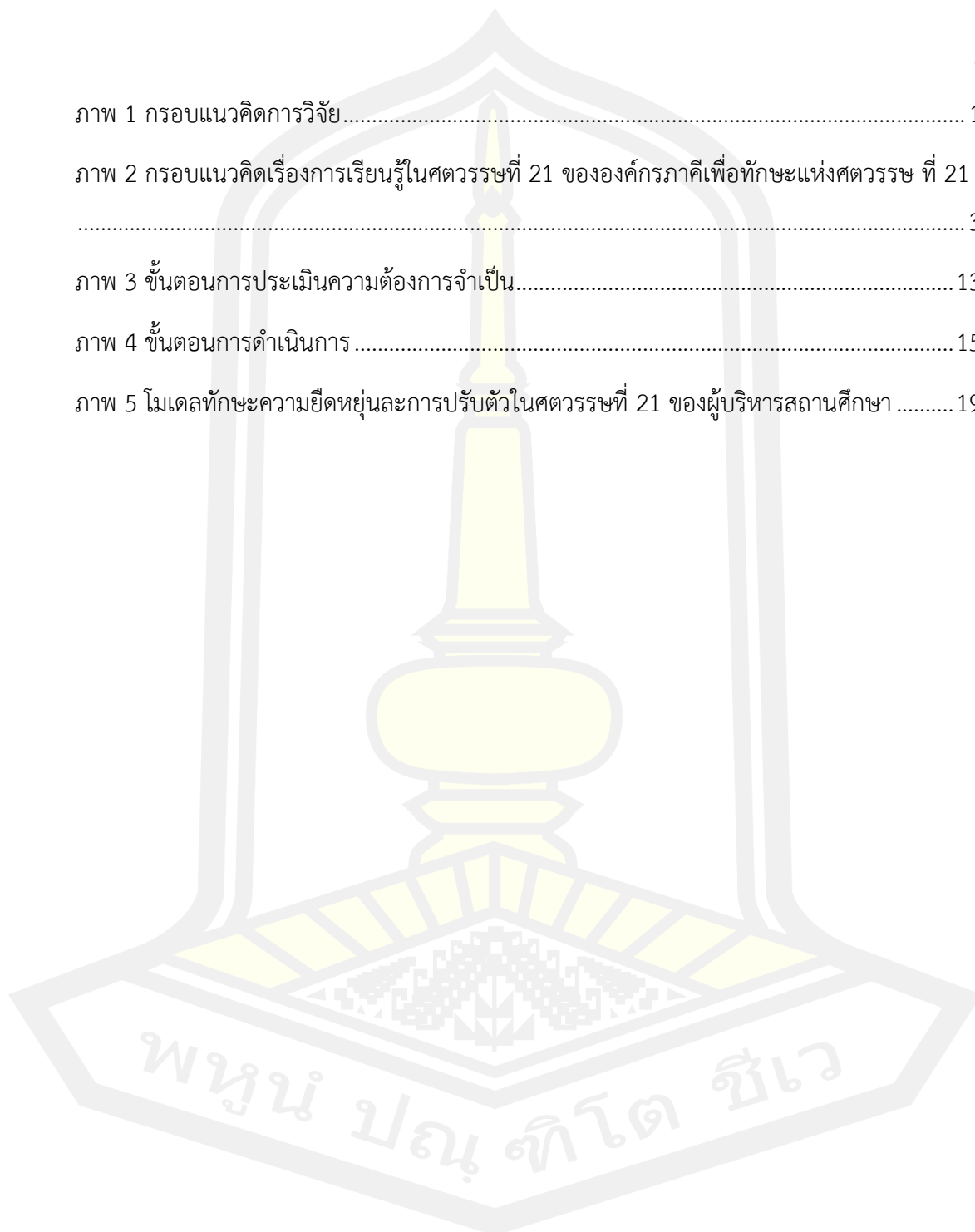
ตาราง 48 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่
21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา..... 253

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะ
ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌิมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของผู้เข้าร่วมพัฒนา 254



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
ภาพ 2 กรอบแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขององค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21	32
ภาพ 3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น.....	136
ภาพ 4 ขั้นตอนการดำเนินการ	153
ภาพ 5 โมเดลทักษะความยืดหยุ่นละการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	194



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันโลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นน่านับการ ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของบุคคลในสังคม ที่เปลี่ยนแปลงจากอดีตไปอย่างมาก บุคคลที่มีความรู้และมีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ในสังคมได้ จึงจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต ในศตวรรษที่ 21 โลกมีความแตกต่างจากศตวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกและสังคม แนวคิดเรื่อง "ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" จึงได้พัฒนาขึ้น โดยเริ่มจากภาคส่วนนอกวงการการศึกษา นำโดยบริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษาของรัฐรวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องยึดผลลัพธ์ทั้งในแง่ของวิชาแกนและทักษะแห่งศตวรรษใหม่ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่โรงเรียน สถานที่ทำงาน และ ชุมชนต่างเห็นคุณค่า การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้บุคคลรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสาร และร่วมมือการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์. 2554)

ทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะสำคัญที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ทุกคนจะต้องเรียนรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต สอดคล้องกับ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 ว่าคือทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมือง และการทำงานในศตวรรษที่ 21 นั้นแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 ซึ่งบางทักษะแม้จะมีลักษณะถาวร กล่าวคือ มีความสำคัญมากในทุกยุคทุกสมัย ไม่ใช่เฉพาะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะ 4c คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ(Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Collaboration) แต่ทักษะเหล่านี้มีลักษณะเปลี่ยนไปในโลกยุคดิจิทัล รวมถึงทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นจนกลายเป็นสิ่งที่ต้องมีมากกว่าน่าจะมี ขณะที่บางทักษะถือเป็นทักษะชุดใหม่ที่จำเป็นในบริบทของศตวรรษใหม่ เช่น ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies-ICTs) ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ

การเมืองสังคม และวัฒนธรรมอย่างรอบด้าน ด้วยเหตุนี้หลายประเทศมีการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้คนในประเทศหรือหน่วยงานของตนมีทักษะที่จำเป็น ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป

ปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับนานาประเทศแล้ว พบว่า การจัดการศึกษาของประเทศไทยใช้งบประมาณสูงแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปรากฏว่าด้อยกว่าในเชิงคุณภาพและปริมาณ จะเห็นได้จากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันนานาชาติของ IMD (International Institute for Management Development) ได้จัดลำดับคุณภาพการศึกษาไทย พบว่า อยู่ที่ลำดับที่ 55 จาก 63 ประเทศ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2563) ซึ่งแสดงถึงภาพรวมระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเทียบกับเวทีการค้าโลกผล ซึ่งปัญหาดังกล่าวนั้น ส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่ยังขาดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้บริหารทั้งระดับต้นและระดับสูงยังขาดทักษะและความเข้าใจไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริงและแก้ปัญหาได้ไม่ตรงจุดส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของไทยยังคงต้องได้รับการพัฒนาต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2557)

คุณภาพของการศึกษาเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ กระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน / สถานศึกษาด้วยการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขและพัฒนาโรงเรียนก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ดังเช่น สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในการสร้างสรรค์ และในการทำลาย

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2546) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่นๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประภพ คุปรัตน์. 2552) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่งดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้าน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต สอดคล้องกับ (Avis Gaze, 2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills ได้กล่าวถึงทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) และ (ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันของกรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. 2563) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยเฉพาะตลาดแรงงานที่เริ่มได้รับผลกระทบอย่างมากจากการนำหุ่นยนต์หรือระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการทำงาน ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำ ก็คือ การพัฒนาทักษะต่างๆ ที่หลากหลายและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายนำความสำเร็จแก่องค์กรให้แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex Problem Solving) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) การบริหารจัดการบุคคล (People Management) การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Coordinating with Others) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การตัดสินใจและประเมินที่ดี (Judgment and Decision Making) การบริการที่ดี (Service Orientation) ทักษะในการต่อรอง (Negotiation) และ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

ทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวคือ การรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ หรือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลนั้นเองหรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปบุคคลนั้นก็พยายามปรับตัวสภาพที่เป็นปัญหาที่เขากำลังเผชิญนั้น เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียดความวุ่น

วุ่นวายใจ หรือความกังวลใจค่อยๆ คลี่คลายลง จนกระทั่งหมดไป หากไม่สามารถจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปได้ ความกังวลใจก็ยังคงมีอยู่ต่อไป และอาจจะมีผลกระทบให้บุคคลนั้นต้องสูญเสียความสมดุลในตนเอง เกิดความเคร่งเครียด วิตกกังวล สับสน ว้าวุ่นใจ และความคับข้องใจ ทำให้ไม่มีความสุขในการดำเนินชีวิต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับ Roy and Andrews (1999, p. 113) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นพฤติกรรม การตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับให้คงสถานะสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม Roy and Andrews เชื่อว่า คนเรา ประกอบด้วย กาย จิต สังคม เป็นหน่วยเดียวกันที่ไม่อาจแบ่งแยกได้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานผสมผสานเป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อคงภาวะปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี สาเหตุใดก็ตามที่มีผลต่อกายย่อมส่งผลกระทบต่อจิตใจและสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จใน

ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องมีลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องมีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สอดคล้องกับ ธเนศ ขำเกิด (2550) คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคมนวัตกรรม สถานการณ์ และบุคคล คือ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการทำงาน การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นทักษะมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 นอกจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว การทำงานในอนาคตยังเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่ และงานส่วนอื่นนั้นอาจอยู่ในส่วนอื่นของโลกที่ห่างไกล เป็นสภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นและปรับตัว และเงื่อนไขของการปรับตัวอาจอยู่ที่การแข่งขันกับคู่แข่ง การปรับตัวที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาสหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมายกำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไปทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานจากหลากหลายวัฒนธรรม มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง

ผู้บริหารที่มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ มีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ

- 1) การรู้จักตัวเอง
- 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์
- 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง
- 4) การควบคุมอารมณ์ชั่วคราว
- และ 5) การหยิ่งรู้จิตใจผู้อื่น

ธรินธร นามวรรณและสิริภาณูญ์ ภาณุจนสุวรรณ (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงานโดยการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ

จากการศึกษาบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นอย่างมาก ประกอบกับปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid 19 ทำให้ต้องมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น การที่ผู้บริหารรู้จักปรับตัวและยืดหยุ่นจำทำให้การบริหารงานเกิดคุณภาพ แต่การพัฒนาด้านทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีแผนปฏิบัติ หรือโครงการที่รองรับชัดเจน ขาดแนวทางหรือคู่มือโปรแกรมที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านดังกล่าวซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคู่มือหรือโปรแกรมที่จะช่วยพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษานั้นจะเป็นประโยชน์และส่งผลต่อการพัฒนาเยาวชนของชาติในอนาคตต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับใด

3. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้มีผลเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 และได้นำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการได้แก่ Roy and Andrews (1999), Gary Yuk & Rubina Mahsud (2010), Partnership for 21st Century Skills (2011), Armanda & Claude (2012), Open Sourced Workplace (2019), elearn2grow (2021), ธเนศ ขำเกิด(2547), วิจารย์ พานิช (2555), อนุชา โสมาบุตร (2556), รุจิรัตน์ ชนะชัยวิบูลวัฒน์ (2562) พบว่า 5 องค์ประกอบประกอบด้วย

1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 39,545 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 260 คน Hair and et al. (2010) กำหนดว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรมี 100 คน และควรมีอย่างน้อย 5 - 10 คนต่อหนึ่งตัวบ่งชี้ การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวบ่งชี้ 26 ตัวบ่งชี้ ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนทั้งสิ้น 260 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 933 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 540 คน ผู้ให้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 270 คน ครู จำนวน 270 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan. 1970) ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้กระบวนการหาฉันทมติแบบพหุลักษณะ (MACR : Multi Attribute Consensus Reaching) (ผดุงชัย ภูพัฒน์. 2547) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คนโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำนวน 18 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบ หลักการเสริมสร้าง วิธีการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบของโปรแกรม และการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบทักษะอาชีพและชีวิตของครูในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาผลงานทางวิชาการ Roy and Andrews (1999), Partnership for 21st Century Skills (2011), ธเนศ ขำเกิด (2547), วิจารณ์ พานิช (2555), อนุชา โสมาบุตร (2556), รุจิรัตน์ ชนะชัยวิบูลวัฒน์ (2562) พบว่า 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

- 1) ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 2) ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง
- 3) ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 4) ทักษะการจัดการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 5) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

2. วิธีการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์วิธีการทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ Megginson (2007), Castetter (2000), Everard and Morris (1990), Mc Beath (1997), นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534), วิจิตร อาวะกุล (2537), วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537), จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544), เบญจพร แก้วมีศรี (2545), โสภณา ตาแก้ว (2546), อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ผู้วิจัยจึงได้นำวิธีการพัฒนาต่าง ๆ ที่ได้จากการสังเคราะห์นำมาใช้เป็นวิธีการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

ซึ่งมีวิธีการเสริมสร้าง 5 วิธี ประกอบด้วย

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์
- 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 5) การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง

3. หลักการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์หลักการ การทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และ อีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมสัมมนา

พหุบัณฑิต ชีวะ

4. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ

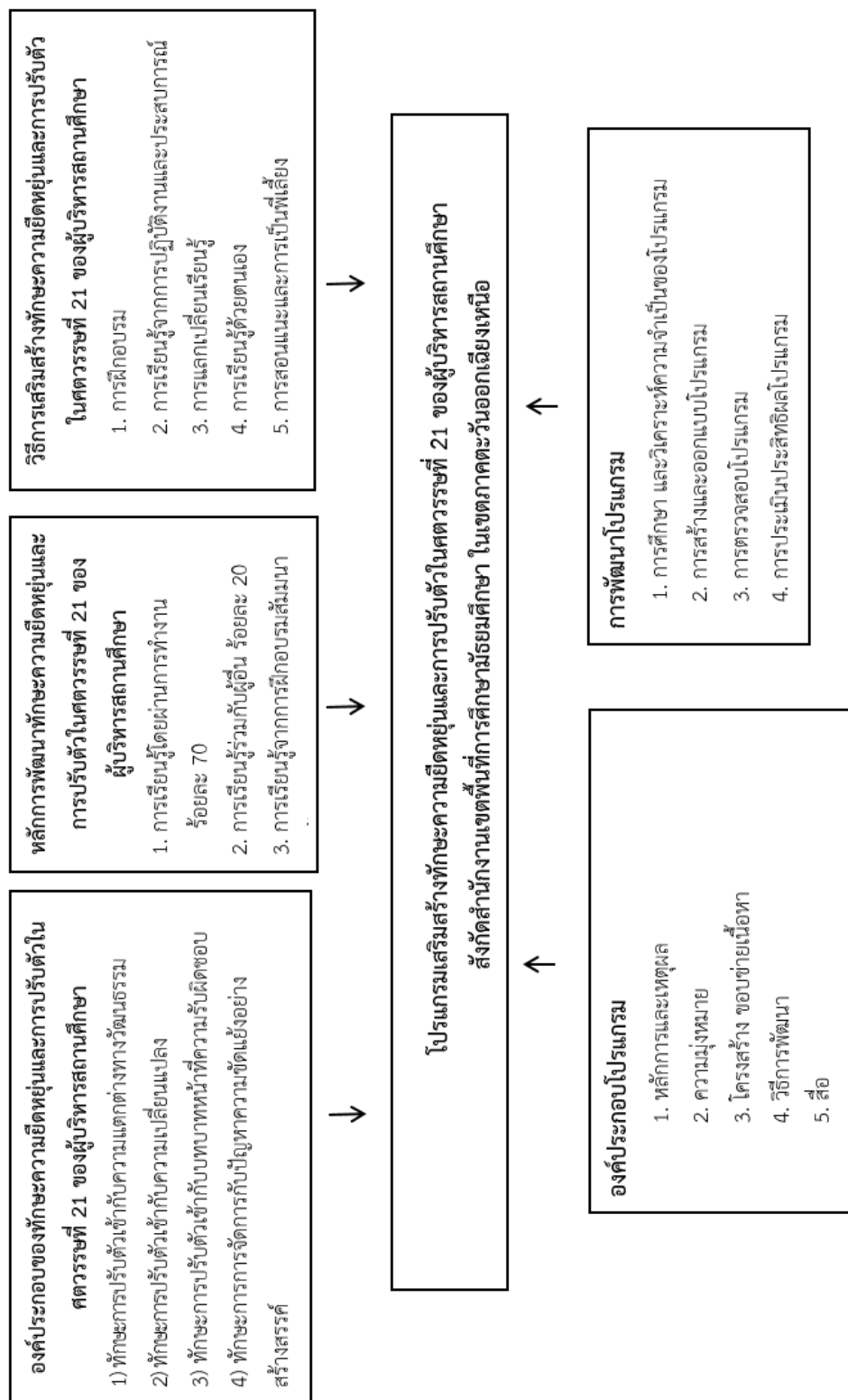
Niedermeyer (1992), อารง บัวศรี (2542), สุมิตรา พงศธร (2550), ไท คำล้าน (2551), ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553), ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), เอกจิตตรา ไใหญ่สว่าง (2554), จักริ ต้นเชื้อ (2555), รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่

- 1) หลักการและเหตุผล
- 2) ความมุ่งหมาย
- 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา
- 4) วิธีการพัฒนา
- 5) สื่อ และ
- 6) การวัดและการประเมินผล

5. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ Knowles (1980), Bar and Keating (1990), Boyle(1981), Styles(1990), Boone(1992), Houle(1996), Caffarella (2002), Carolyn Barratt and others (2009), สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์ (2543), วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) พบว่า การพัฒนาโปรแกรม ได้แก่

- 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็นของโปรแกรม
- 2) การสร้างและออกแบบโปรแกรม
- 3) การตรวจสอบโปรแกรม และ
- 4) การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและชีวิตของครูในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การศึกษา และวิเคราะห์ความจำเป็น การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะครู การตรวจสอบโปรแกรม และการประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

2. ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถหรือความถนัดที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อเสริมสร้างให้การบริหารงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บนความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในสังคม

3. ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการความแตกต่างที่เปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน นำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ สามารถจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด นำเอาความเห็นความเชื่อที่แตกต่างมาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำงานให้ลุล่วง ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ การรู้วัฒนธรรมองค์กร การมีเครือข่ายทางสังคมตลอดจนความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล

3.2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

3.3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน และการนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

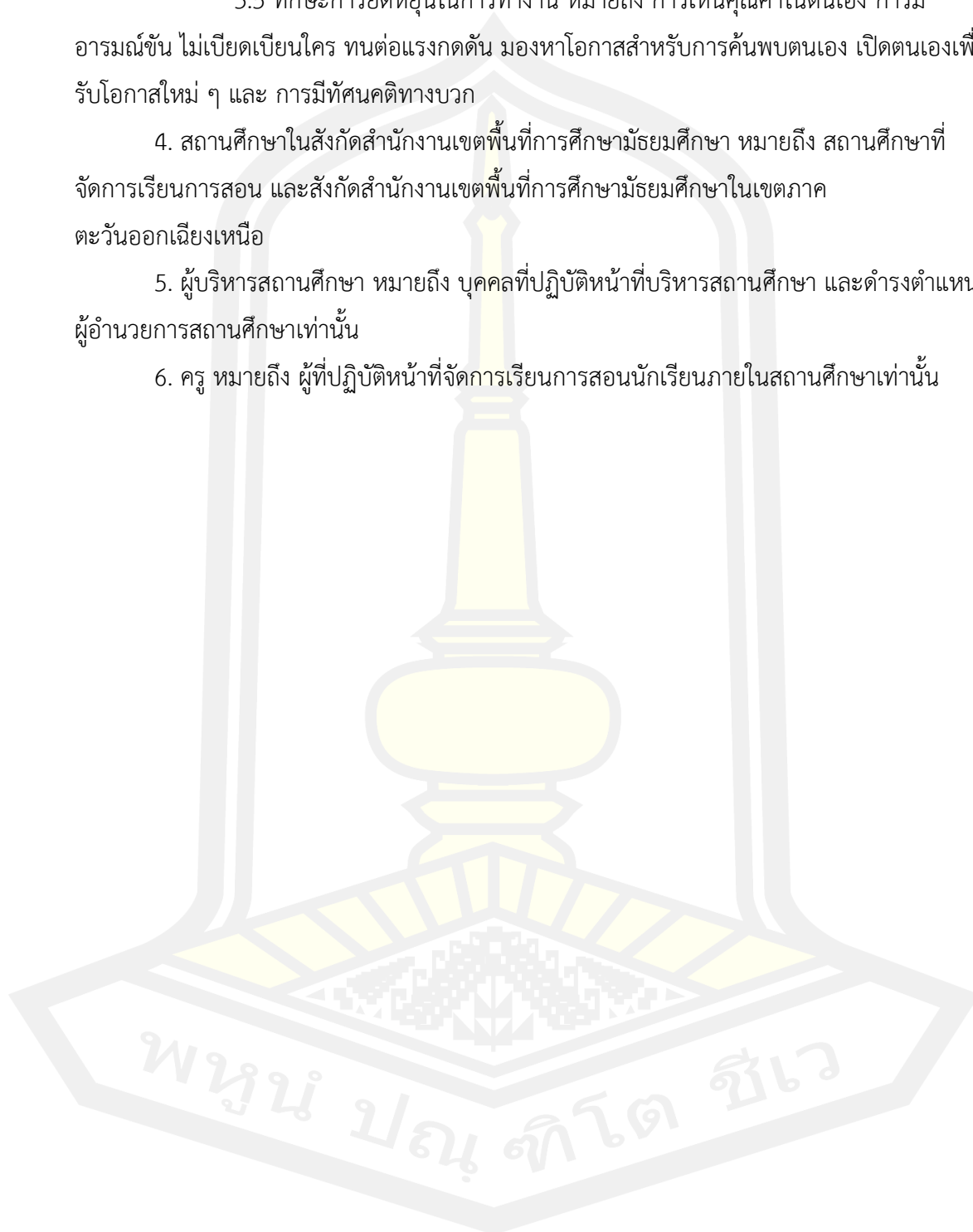
3.4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างการทำงานเป็นทีม การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย และการสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง

3.5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง การมี
อารมณ์ขัน ไม่เบียดเบียนใคร ทนต่อแรงกดดัน มองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง เปิดตนเองเพื่อ
รับโอกาสใหม่ ๆ และ การมีทัศนคติทางบวก

4. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่
จัดการเรียนการสอน และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษา และดำรงตำแหน่ง
ผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น

6. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนนักเรียนภายในสถานศึกษาเท่านั้น



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา
3. ทักษะในศตวรรษที่ 21
 - 3.1 ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21
 - 3.2 ความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21
 - 3.3 กรอบแนวคิดหลักสำหรับทักษะในศตวรรษที่ 21
4. ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 ความหมายของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.2 ความสำคัญของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.2 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.3 ตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

5. การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 5.1 หลักการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 5.2 วิธีการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
6. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
 - 6.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 6.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 6.3 การพัฒนาโปรแกรม
7. การวิเคราะห์การจัดทำข้อมูล PNI
8. บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 8.1 บริบททั่วไป
 - 8.2 บริบทการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน (2548) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

หวน พิณรุพันธ์ (2548) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านเช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ที่กำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบรอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตอันใกล้ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Good (1973) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจสถานศึกษา และการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์และ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ที่กำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบรอบ

1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาโดยตรง และเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้าน ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

การบริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้
มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล (2552) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการส่งเสริมช่วยเหลือผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดีที่หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียนอริการบตีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกัน พัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียน การสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมา ดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินเหล่านี้รวมเรียกว่า ภารกิจทางการบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะ ทักษะคิดคำนิยมคุณธรรมจริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การการสั่งการการอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง

2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา

นักวิชาการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้กำหนดขอบข่ายงานที่สถานศึกษา ต้องปฏิบัติไว้ 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบริหารบุคคล 3) งานบริหารกิจการนักเรียน 4) งานธุรการ การเงิน 5) งานอาคารและสถานที่ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป หลังจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาท และหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหาร งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดทิศทางการบริหารไว้ในมาตรา 39 ว่าให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สถานศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหาร ด้าน วิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้านการศึกษา ตาม มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ในขณะเดียวกันต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับบริบทของชุมชนที่ สถานศึกษาตั้งอยู่ โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาผู้เรียนให้ เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข ณ ระดับใด ระดับหนึ่ง อาจแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปกครองเกี่ยวกับการศึกษา

2.2.1 ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2554) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหาร วิชาการไว้ 12 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร
ท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา

- 5.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6.การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8.การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9.การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
- 11.การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพในและมาตรฐานการศึกษา
- 12.การรส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14.การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน
สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 15.การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 16.การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารวิชาการว่า
ประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงานดังนี้
 - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทิน
การศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน
 - 1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร
 - 1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนใน
แต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษา
ดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้
 - 2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียน
ในแต่ละรายวิชา
 - 2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่
รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปรกติสถานศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือเอกสารจากที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ งาน

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักศึกษานั้น เครื่องมือและกิจกรรมให้ครูเลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ เป็นการพัฒนาหลักสูตรให้สนองความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้โดยจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กำกับ ดูแล ติดตามผลและนิเทศเพื่อให้ครูได้ประเมินผลตามสภาพจริง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย

2.2.2 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนดขอบข่ายของงานงบประมาณ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง
6. การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2550) ได้กล่าวขอบข่ายของการบริหารงบประมาณว่าประกอบด้วย

1. ให้สถานศึกษามีวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2. ในกิจการทั่วไปของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคลสถานศึกษา
3. ให้สถานศึกษาอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา เว้นแต่การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และเมื่อจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์แล้วให้สถานศึกษารายงานให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบโดยเร็ว
4. ในกรณีที่ต้องมีการจดทะเบียนสิทธิขึ้นทะเบียน หรือดำเนินการทางทะเบียนใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา ให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการทางทะเบียนดังกล่าวในนามนิติบุคคลสถานศึกษา
5. ในกรณีนิติบุคคลสถานศึกษาถูกฟ้องคดี ให้สถานศึกษารายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ เพื่อดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินคดีโดยเร็ว
6. สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารงบประมาณในส่วนของที่ตั้งไว้สำหรับสถานศึกษาตามที่ได้รับกำหนดวงเงิน และได้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ยกเว้นงบประมาณในหมวดเงินเดือน

7. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัสดุในส่วนที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ หรืออยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

8. การรับบริจาคเงิน หรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา ให้สถานศึกษาบริจาคตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ทางราชการ และตามหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

9. การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงิน และบัญชีของสถานศึกษาบริจาคตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

10. ให้สถานศึกษาจัดทำบัญชีแสดงรายการรับจ่ายเงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้เป็นหลักฐานและ รายงานให้อำนาจการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบทุกสิ้นปีงบประมาณ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

สำนักงบประมาณ (2549) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงบประมาณดังนี้

1. การจัดทำแผนการงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านงบประมาณ จัดสรรงบประมาณได้อย่างเป็นระบบ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการตรวจสอบติดตามการใช้ทรัพยากร โดยประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพ และคุ่มค่าการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา จัดการเงินในและนอกงบประมาณให้มีระบบการทำบัญชีที่ดี จัดหา ควบคุม บำรุงรักษาพัสดุของสถานศึกษาให้เพียงพอและเป็นปัจจุบัน

2.2.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังนี้

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
3. กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
5. กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
6. กลุ่มงานวินัยและนิติการ
7. งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เสนอขอบข่าย บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดทำระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายครอบคลุมงานเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จัดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละงานกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนวางแผน จัดระบบงานธุรการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.2.4 ขอบข่ายการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารทั่วไป มีดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

5. การจั้ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 8. การดำเนินงานธุรการ
 9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 11. การรับนักเรียน
 12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
 14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 15. การทัศนศึกษา
 16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน
 19. องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 20. งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 21. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 22. การจั้ระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 23. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหาร

ทั่วไป ไว้ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจั้ระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้วยวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหารงานทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพสิ่งแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

- ตามอรรถยาศัย
10. การรับนักเรียน
 11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบ และ
 12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 15. การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน
- องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ๆ ที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น
 17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 18. งานบริการสาธารณะ
 19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ดั่งนี้

อูทัย บุญประเสริฐ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายและภารกิจงานในการบริหารทั่วไปมี

1. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการศึกษา
4. งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
6. การจัดทำสำมะโนนักเรียน
7. การรับนักเรียน
8. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
9. การทัศนศึกษาและการศึกษาแหล่งเรียนรู้
10. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
11. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
12. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปมีขอบข่ายครอบคลุมงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้ทันสมัยมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จัดระบบ

ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาตามความเหมาะสมของท้องถิ่นและศักยภาพของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาทุกด้านรวมทั้งความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัด

ทักษะในศตวรรษที่ 21

3.1 ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 (21st) หมายถึง ช่วงเวลาระหว่าง ค.ศ.2001 - ค.ศ.2100 หรือ พ.ศ. 2544 – พ.ศ.2643 (ทรูปลูกปัญญา,2552) ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

Pearson Education. Inc. (2009) ได้ให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถพิเศษที่เด็กจะต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถเตรียมตัวสำหรับความท้าทายในการทำงานและการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

Partnership for 21st Century Skills. (2011) ได้ให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะสำคัญที่นักเรียนพึงมี ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านข้อมูลสื่อและเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและอาชีพ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต

วิจารณ์ พานิช (2555) ได้ให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะการดำรงชีวิตที่คนในศตวรรษที่ 21 ทุกคนจะต้องเรียนรู้ ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557) ได้ให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิต อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความท้าทายของสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

จากความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถ และทักษะที่สำคัญที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคน จะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านข้อมูล สื่อและเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและอาชีพ

3.2 ความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการดำรงชีวิตและทำงานในระบบสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยสรุปไว้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึง คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัว ครูเพื่อศิษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของการเรียนรู้ด้วย และในขณะเดียวกันต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่เหมือนการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 20 หรือ 19

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยสรุปไว้ว่า วรรณกรรมด้านการศึกษาร่วมสมัยชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมือง และการทำงานในศตวรรษที่ 21 นั้นค่อนข้างแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 บางทักษะแม้จะมีลักษณะถาวร กล่าวคือ มีความสำคัญมาในทุกยุคทุกสมัย ไม่ใช่เฉพาะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะ 4c คือความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Collaboration) แต่ทักษะเหล่านี้มีลักษณะเปลี่ยนไปในโลกยุคดิจิทัล รวมถึงทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นจนกลายเป็น สิ่งที่ต้องมีมากกว่าน่าจะจะมีขณะที่บางทักษะถือเป็นทักษะชุดใหม่ที่จำเป็นในบริบทของศตวรรษใหม่ เช่น ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies-ICTs) ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองสังคม และวัฒนธรรม อย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถสรุปว่าเหตุผล 3 ประการว่าเหตุใดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ นั่นคือรูปแบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้นและภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป

Kay K (2012) อังในวราพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตฤกษ์ 2556)

ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยสรุปไว้ว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะช่วยเตรียมความพร้อมให้นักเรียนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต ซึ่งมีเหตุผลอยู่สามประการด้วยกันคือ ประการแรก ทักษะเหล่านี้ไม่ได้ถูกบรรจุในหลักสูตรหรือถูกประเมินเลย บางคนอาจจะเกิดทักษะนี้โดยบังเอิญจากชีวิตประจำวันหรือประสบการณ์ในการทำงาน ประการที่สอง ทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อนักเรียนทุกคน องค์กรมีการปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแนวราบ เพิ่มการใช้เทคโนโลยี สร้างระบบงานที่ยืดหยุ่นและกระจาย

ความรับผิดชอบให้พนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น ประการที่สาม สำหรับผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ๆก็ถูกคาดหวังว่าจะสามารถใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อธิบายทักษะหลายอย่างเป็นของใหม่ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

วราจคณา ทองนพคุณ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยสรุปไว้ว่า การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันโดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills)

นันทวัน จันทร์กลิน (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยสรุปไว้ว่า การกำหนดความสำคัญและแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดการศึกษาทุกระดับเน้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง จึงจำเป็นต้องบูรณาการทั้งด้านศาสตร์ต่างๆ และบูรณาการการเรียนในห้องเรียนและชีวิตจริง จากแนวคิดความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21

สรุปได้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ จะช่วยเตรียมความพร้อมให้คนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต เนื่องจากเป็นยุคที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านรูปแบบเศรษฐกิจการพึ่งพาอาศัยในที่เพิ่มมากขึ้นและภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป

3.3 กรอบความคิดหลักสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

แนวคิดทักษะแห่งอนาคตใหม่ คือ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่า

เครือข่าย P21 ซึ่งได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับในการสร้าง ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Model of 21st Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียน(Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่มาตรฐาน และการประเมิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครู สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการ เรียนในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่ง finist 21” (21st Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวกความความสะดวกให้กับ นักเรียนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน PBL (Problem-Based Learning) ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวช่วยของครูในการ จัดการเรียนรู้คือ ชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (Professional Learning Communities : PLC) เกิด จากความร่วมมือกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ของครูแต่ละคนนั่นเองเพื่อให้เห็น ถึงฐานความคิดและแนวทางการพัฒนาหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน จึงได้มีองค์กรและ หน่วยงานทางวิชาการ ได้ให้กรอบความคิดเชิงมนทัศน์เกี่ยวกับทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21 ไว้ ดังต่อไปนี้ (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์. 2554)

3.3.1 องค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills. 2007) หรือ P21

ในประเทศสหรัฐอเมริกาแนวคิดเรื่อง “ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21” ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยภาคส่วนที่เกิดจากวงการนอกการศึกษา ประกอบด้วย บริษัทเอกชนชั้นนำ ขนาดใหญ่ เช่น บริษัทแอปเปิ้ล บริษัทไมโครซอฟ บริษัทวอลท์ดิสนีย์ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษาของรัฐรวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) หรือเรียกย่อๆว่า เครือข่าย P21 (Partnership for 21st Century Skills. 2007) หน่วยงานเหล่านี้มีความกังวลและเห็นความจำเป็นที่ เยาวชนจะต้องมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษ ที่ 20 และ 19 จึงได้พัฒนาวิสัยทัศน์และกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น ดังภาพ

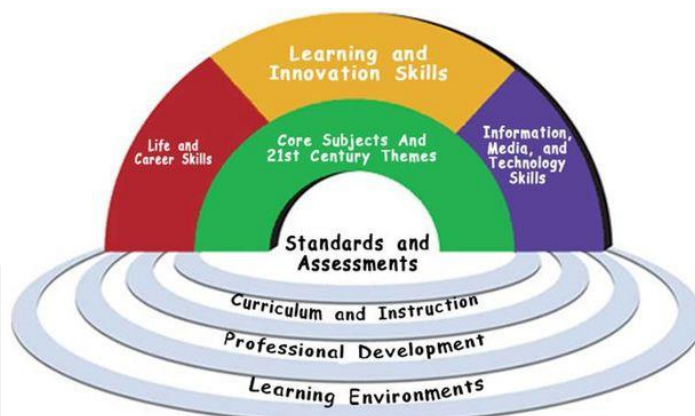


Figure 1-P21 Framework for 21st Century Learning

ภาพ 2 กรอบแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขององค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21

- 1) สาระวิชาแกน (Core Subjects) ซึ่งถูกกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษา พื้นฐานถ้วนหน้า ค.ศ.2001 (No Child Left Behind Act. 2001) ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดวิชาแกนไว้ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่านหรือศิลปะการใช้ภาษา ภาษาของโลก คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ หน้าที่พลเมือง การปกครอง เศรษฐศาสตร์ ศิลปะ ประวัติศาสตร์ และภูมิศาสตร์ โดยสาระวิชาแกนทั้งหมดต้องจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการกับเนื้อหาของศตวรรษที่ 21 (21st Century Themes)
- 2) เนื้อหาของศตวรรษที่ 21 (21st Century Themes) เป็นเนื้อหาใหม่ที่มีความสำคัญต่อการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 และไม่ได้ถูกเน้นในการเรียนการสอนทุกวันนี้ ได้แก่ การตระหนักรู้ต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม
- 3) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ประกอบไปด้วยสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆจากตนเองและทีมงานและนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4) ทักษะด้านข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ประกอบไปด้วยทักษะด้านการค้นหาข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ การรู้จักวิเคราะห์สื่อและสร้างสื่อได้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) ประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการบริหารเป้าหมายและเวลา สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และเป็นผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถในการทำงานกับกลุ่มที่มีความหลากหลาย สามารถจัดการโครงการได้ด้วยตนเองและสร้างงานได้ รวมทั้งมีภาวะผู้นำและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

3.3.2 กรอบแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของ EnGauge

พัฒนาขึ้นโดย Metiri Group และ The Learning Point Association มาจากแนวคิดเรื่อง Digital Age ที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่อธิบายว่าโลกปัจจุบันเป็นโลกที่แวดล้อมไปด้วยอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์แบบพกพา โทรศัพท์มือถือ หรือแท็บเล็ต ที่เชื่อมต่อบุคคลกับครอบครัว เพื่อน ผู้เชี่ยวชาญ สังคม และโลกได้อย่างง่ายดาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียน จากการเรียนในห้องเรียนเป็นการเรียนด้วยตัวเอง ค้นหาความรู้ด้วยตัวเอง แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ผ่าน Social Media คุยกับคนที่อยู่อีกฟากโลกหนึ่งถึงสิ่งที่สงสัยหรือต้องการค้นหา เป็นต้น ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การจัดการข้อมูลจำนวนมากมายมหาศาล และพลังของเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน EnGauge จึงนำเสนอทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ตอบสนองการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (National Leadership Council for Liberal Education and American's Promise. 2007) ดังนี้

1) สมรรถนะในยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacies) ประกอบไปด้วย

- สมรรถนะพื้นฐาน (Basic Literacy) ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญทางการใช้ภาษาอังกฤษ และการคำนวณที่จำเป็นต่ออาชีพและการใช้ชีวิต และสามารถใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น
- สมรรถนะเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy) ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ การดำเนินการต่าง ๆ ด้านสังคม และการเพิ่มผลิตผลทางเศรษฐกิจ
- สมรรถนะเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Literacy) คือ ความสามารถในการกำหนดปัญหาและทางเลือกเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ เข้าใจเรื่องต้นทุน กำไร ค่าจ้างแรงงาน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ รวบรวมและจัดระเบียบข้อมูลทางเศรษฐศาสตร์ และหาสมดุลระหว่างต้นทุนและกำไรได้
- สมรรถนะเชิงเทคโนโลยี (Technological Literacy) คือ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ทั้งตัวเทคโนโลยีเองและการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย

- สมรรถนะเชิงทัศนภาพ (Visual Literacy) คือ ความสามารถในการตีความ ใช้ชื่นชม และสร้างสื่อภาพหรือวิดีโอโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาทักษะการคิด การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเรียนรู้ในขั้นสูง

- สมรรถนะเชิงข้อมูล (Information Literacy) คือ ความสามารถในการประเมิน และเลือกข้อมูลที่ต้องการ นำมาสังเคราะห์ และใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยี สารสนเทศและแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

- สมรรถนะเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural Literacy) คือ ความเข้าใจและชื่นชม ความเหมือนและแตกต่างในเรื่องขนบธรรมเนียม คุณค่า ความเชื่อ ของตนเองและวัฒนธรรมอื่นๆ

- การตระหนักรู้ต่อโลก (Global Awareness) คือ ความตระหนักรู้และความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร รัฐ กลุ่มสังคม และปัจเจกบุคคลทั่วโลก

2) การคิดเชิงประดิษฐ์ (Inventive Thinking) ประกอบไปด้วยทักษะต่อไปนี้

- การปรับตัวและการจัดการความซับซ้อน (Adaptability and Managing Complexity) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะ และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต และความสามารถในการรับมือกับเป้าหมายและภารกิจที่หลากหลายโดยสามารถบริหารภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา ทรัพยากร และระบบต่างๆได้

- การชี้นำตัวเอง (Self-Direction) คือ ความสามารถในการตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ สามารถวางแผนที่นำไปสู่เป้าหมาย บริหารจัดการเวลาและความพยายามได้ มีการประเมินคุณภาพของการเรียนรู้หรือผลงานใดก็ตามที่เกิดจากการประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเองได้

- ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ ความกระหายใคร่รู้ที่นำไปสู่การสืบค้นความรู้ต่อไป

- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การสร้างและคิดสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน ทั้งในเชิงบุคคลและเชิงวัฒนธรรม

- การรับความเสี่ยง (Risk Taking) คือ ความเต็มใจที่รับความผิดพลาด หรือการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ไม่มีทางออกที่ชัดเจน

- การคิดขั้นสูงและการให้เหตุผลที่ถูกต้อง (Higher-Order Thinking and Sound Reasoning) คือ กระบวนการทางสมองในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ อนุมาน แผลความ ประเมิน และสังเคราะห์ทั้งในเชิงวิชาการและการแก้ปัญหา

3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ประกอบไปด้วย ทักษะต่อไปนี้

- การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teaming and Collaboration) คือ การทำงานร่วมกันของคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป ในการแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ๆ หรือเรียนรู้ร่วมกัน
- การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมระหว่างมีปฏิสัมพันธ์ในสังคม
- ความรับผิดชอบต่อตัวเอง (Personal Responsibility) คือ การใช้ความถูกต้องและจริยธรรมในเรื่องของเทคโนโลยีและการนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ใช้ชีวิตในฐานะที่เป็นพลเมือง สมาชิกในครอบครัว ชุมชน นักเรียนนักศึกษา หรือพนักงานได้อย่างสมดุล มีศีลธรรมจรรยา และมีคุณภาพ
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นพลเมือง (Social and Civic Responsibility) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปกป้องสังคม สาธารณะ สิ่งแวดล้อม และแนวคิดเรื่องประชาธิปไตย
- การสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communication) คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เครื่องมือ การส่งผ่าน และกระบวนการที่ทันสมัย

4) การมุ่งผลิตภาพสูง (High Productivity)

- การจัดลำดับความสำคัญ การวางแผน และการจัดการผลลัพธ์ (Prioritizing, Planning and Managing for Results) คือ ความสามารถในการจัดการโครงการเฉพาะหรือปัญหาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- การใช้เครื่องมือในโลกแห่งความเป็นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Use of Real-World Tools) คือ ความสามารถในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อสื่อสารทำงานร่วมกัน แก้ปัญหา และทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- ความสามารถในการสร้างงานที่มีคุณภาพสูงและตรงกับเป้าหมาย (Ability to Produce Relevant, High-Quality Products) คือ ความสามารถในการสร้างชิ้นงานทางด้านการคิด ด้านข้อมูล หรืออุปกรณ์ต่างๆ ด้วยวัตถุประสงค์ที่จับต้องได้และปรากฏผลลัพธ์เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้แก้ปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง

3.3.3 กรอบแนวคิดของ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

ในปี 2005 องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development.2005) ได้ทำการศึกษาความสามารถของคนในอนาคตในชื่อโครงการ The DeSeCo Project และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1) การใช้เครื่องมือเชิงโต้ตอบ (Use tools interactively) ประกอบด้วย

- ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและภาษาเขียน ภาษาสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ อย่างมีประสิทธิภาพ
- การระบุสิ่งที่ตนเองไม่รู้ เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการเหมาะสม รวมทั้งสามารถตรวจสอบคุณภาพและคุณค่าของข้อมูลนั้นๆ และสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้
- สามารถใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านการใช้เทคโนโลยีต่างๆได้

2) ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มที่หลากหลาย (Interact in heterogeneous groups)

- มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ตระหนักรู้ตัวเอง และสามารถแสดงออก กับผู้อื่นได้อย่างดี
- ให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม สามารถนำเสนอความคิดของตนเองและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งทักษะในการอภิปรายและเจรจาเพื่อหาข้อสรุปเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ หลังจากได้พิจารณาความคิดเห็นที่หลากหลายแล้ว
- การจัดการและแก้ไขความขัดแย้ง สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง สามารถระบุข้อที่คิดเห็นตรงกันและไม่ตรงกัน ตั้งขอบเขตของปัญหา จัดลำดับความต้องการและเป้าหมายได้

3) การลงมือปฏิบัติโดยอิสระ (Act autonomously)

- การคำนึงถึงภาพรวม
- การวางแผนและดำเนินการตามโครงการส่วนตัวที่วางไว้
- การปกป้องและยืนยันสิทธิ ผลประโยชน์ ข้อจำกัด และความต้องการ

3.3.4 กรอบแนวคิดของ The Assessment and Teaching of 21st Century Skills

The Assessment and Teaching of 21st Century Skills เป็นโครงการที่เป็นร่วมมือของ บริษัทซิสโก้ บริษัทอินเทล และบริษัทไมโครซอฟต์ และเปิดตัวเป็นครั้งแรกในการประชุม The Learning and Technology World Forum 2009 ที่ลอนดอน ได้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ออกมา 5 ฉบับเพื่อเป็นแนวในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งในฉบับแรกนั้นเป็นการให้คำจำกัดความของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยนำเสนอทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นด้านต่างๆ (Binkley et al. 2012) ดังนี้

- 1) วิธีการคิด (Ways of Thinking) แบ่งออกเป็น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ (Critical Thinking, Problem Solving, Decision Making) ความเป็นผู้นำในการเรียนรู้ และการรู้คิด (Leadership to learn, Meta-cognition)
- 2) วิธีการทำงาน (Ways of Working) แบ่งออกเป็น การสื่อสาร (Communication) และการร่วมมือ การทำงานเป็นทีม (Collaboration, Teamwork)
- 3) เครื่องมือในการทำงาน (Tools for Working) แบ่งออกเป็น สมรรถนะทางด้านข้อมูล (Information Literacy) และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy)
- 4) การดำรงชีวิตบนโลก (Living in the World) แบ่งออกเป็น ความเป็นพลเมืองทั้งระดับ ท้องถิ่นและระดับโลก (Citizenship - local and global) ชีวิตและอาชีพ (Life and Career) และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม (Personal and Social Responsibility)

3.3.5 กรอบแนวคิดภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์
 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวถึงทักษะที่คนไทยควรมีในงานวิจัย "ภาพอนาคต และคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์" ซึ่งประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

- 1) ทักษะด้านการคิด ได้แก่ ความสามารถในการคิด 10 ลักษณะ ได้แก่ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดวิพากษ์ คิดประยุกต์ คิดเปรียบเทียบ คิดบูรณาการ คิดเชิงมนทัศน์ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดเชิงอนาคต และคิดสร้างสรรค์ เพื่อสามารถจะเผชิญกับปัญหา ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในยุคอนาคต ได้อย่างเท่าทันและประสบความสำเร็จ
- 2) ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ ความสามารถในการจับประเด็นได้ถูกต้องและครบถ้วน สามารถสื่อสารได้ชัดเจน สั้นกระชับ ตรงประเด็น ครบถ้วน ใช้ถ้อยคำได้เหมาะสม มีความสามารถในการอ่านจับใจความ และสามารถสื่อสารด้วยการเขียนได้อย่างถูกต้อง มีเหตุผล และมีลำดับขั้นตอน

3) ทักษะภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ความสามารถในการพูด ฟัง อ่าน และเขียน ภาษาต่างประเทศ

4) ทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ความเข้าใจและความสามารถในการใช้ เครื่องมือและอุปกรณ์สารสนเทศที่จำเป็นในชีวิต เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ซีดีรอม การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ในการสืบค้นข้อมูล การเรียนรู้ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การทำงาน และการประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) ทักษะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมหรือการเข้าสังคม ซึ่งเป็นความสามารถที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวมได้ เช่น ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการปรับตัว ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

6) ทักษะการอาชีพ ได้แก่ ความสามารถและความชำนาญในการประกอบอาชีพ หลักที่ตนเองถนัดหรือสนใจ การมีเจตคติที่ดีต่องานอาชีพและมีความสามารถในการสร้างอาชีพให้กับตนเองได้

7) ทักษะทางสุนทรียะ ได้แก่ ความเข้าใจ หรือความสามารถในการแสดงออก ทางด้านดนตรี กีฬา หรือศิลปะอย่างสร้างสรรค์ รู้จักชื่นชม วิเคราะห์ วิจารณ์คุณค่า และถ่ายทอดความรู้สึก นึกคิดในสุนทรียภาพนั้นๆ รวมถึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

8) ทักษะการจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การจัดหาคน การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า การสั่งงานและการควบคุม การติดตามและประเมินผล รวมไปถึงการบริหารเวลา ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.3.6 กรอบแนวคิดคุณลักษณะของบุคคลที่พึงประสงค์ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้
ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2549) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่พึงประสงค์ในยุคเศรษฐกิจ ฐานความรู้ 4 ประการ หรือ 4ร ในงานวิจัย สัตตศิลา หลัก 7 ประการสำหรับการเปลี่ยนผ่าน การศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนี้

1) รู้ทันรู้นำโลก (Smart Consumer) โดยประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.1) ทักษะในการแสวงหา คัดสรร และสร้างความรู้
- 1.2) ทักษะการใช้และจัดการความรู้
- 1.3) ทักษะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 1.4) ทักษะในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา
- 1.5) ทักษะทางภาษาและการสื่อสาร

2) เรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญปฏิบัติ (Breakthrough Thinker) โดยประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.1) การคิดใหม่ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดแง่บวกตลอด

2.2) จิตมุ่งคุณภาพ มาตรฐาน และความเป็นเลิศ

3) รวมพลังสร้างสรรค์สังคม (Social Concern) โดยประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

3.1) การทำงานแบบร่วมมือเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

3.2) การบริหารจัดการ

3.3) การแข่งขัน อดทน สู้อภัย

3.4) การเห็นแก่ส่วนรวม เป็นธรรมและยั่งยืน

4) รักวัฒนธรรมไทย ใฝ่สันติ

จากการศึกษากรอบแนวคิดในศตวรรษที่ 21 พบว่าทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆจากตนเองและทีมงาน และนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม การคิดอย่างมีอย่างมีวิจารณญาณ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี คือการค้นหาข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ การรู้จักวิเคราะห์สื่อและสร้างสื่อได้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะชีวิตและอาชีพ คือการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และเป็นผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถในการทำงานกับกลุ่มที่มีความหลากหลาย จัดการโครงการได้ด้วยตนเองและสร้างงานได้ รวมทั้งมีภาวะผู้นำและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ความหมายของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

Bernard (1960) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่า เป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

Coleman (1981) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่า หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่ ส่วน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของ การยืดหยุ่นและการปรับตัว ไว้ว่า การรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ หรือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลนั่นเองหรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปบุคคลนั้นก็พยายามปรับตัวสภาพที่เป็นปัญหาที่เขากำลังเผชิญนั้น เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียดความวุ่น วุ่นวายใจ หรือความกังวลใจค่อยๆ คลี่คลายลง จนกระทั่งหมดไป หากไม่สามารถขจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปได้ ความกังวลใจก็ยังคงมีอยู่ต่อไป และอาจจะมีผลกระทบให้บุคคลนั้นต้องสูญเสียความสมดุลในตนเอง เกิดความเคร่งเครียด วิตกกังวล สับสน ว้าวุ่นใจ และความคับข้องใจ ทำให้ไม่มีความสุขในการดำเนินชีวิต

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2556) ได้ให้ความหมายของ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ว่า เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงาน และการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 เป็นความยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่ยืดหยุ่นและปรับตัวแบบไร้หลักการและเลื่อนลอย การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และไม่คาดฝัน อย่างเป็นอยู่ในโลกปัจจุบันและรุนแรงขึ้นในอนาคต ทำให้การวางแผนการทำงานแบบตายตัวใช้ไม่ได้ผล

จากความหมายของความยืดหยุ่นและการปรับตัวของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง การพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหา ด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี

4.2 ความสำคัญของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

Roy and Andrews (1999) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นพฤติกรรม การตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับให้คงสภาวะสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม Roy and Andrews เชื่อว่า คนเรา ประกอบด้วย กาย จิต สังคม เป็นหน่วยเดียวกันที่ไม่อาจแบ่งแยกได้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานผสมผสานเป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อคงภาวะปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี สาเหตุใดก็ตามที่มีผลต่อกายย่อมส่งผลกระทบต่อจิตใจและสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวจะมีความมั่นคงในชีวิตพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น คือ มีสุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น ส่วนผู้ที่ประสบความล้มเหลวในการปรับตัวจะก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริง เศร้าซึม เป็นต้น

ธเนศ ขำเกิด (2550) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่นและการปรับตัว ว่า ในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในปัจจุบัน ทำให้เราต้องทำงานแบบ matrix มากขึ้น บุคคลคนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่าง และเกี่ยวข้องกับหลายทีมงาน สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้ครูในฐานะผู้สอนต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมนักเรียนที่มีวัฒนธรรมหลากหลายให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างพลังร่วม (synergy) คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากครูผู้สอนขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการทำงานการพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2556) ได้กล่าวถึง ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความสามารถสูงในการยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายและคุณค่า นอกจากต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงแล้ว การทำงานในอนาคตยังเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่และงานส่วนอื่นนั้นอาจอยู่ในส่วนอื่นของโลกที่ห่างไกล เป็นสภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นและปรับตัวและเงื่อนไขของการปรับตัวอาจอยู่ที่การแข่งขันกับคู่แข่ง การปรับตัวที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาสหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ครูเพื่อศิษย์ต้องออกแบบการเรียนรู้เพื่อให้ศิษย์พัฒนาทักษะต่อไปนี้ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมายกำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับ

ความสำคัญของงานเปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานจากหลากหลายวัฒนธรรม มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นทักษะที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายและคุณค่า นอกจากต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงแล้วการทำงานในอนาคตยังเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับครูสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล อันเป็นทักษะที่หากครูผู้สอนขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการทำงาน การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะเพื่อการเรียนรู้การทำงานและการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 เป็นความยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้การวางแผนการทำงานแบบตายตัวใช้ไม่ได้ผล มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความสามารถสูงในการยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายและคุณค่า จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวไว้ดังนี้

Roy and Andrews (1999) กล่าวว่า พื้นฐานที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ประกอบด้วยร่างกาย จิตใจ และสังคมซึ่งทำงานประสานเป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อคงภาวะปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี บุคคลต้องมีการปรับตัว เพื่อรักษาสมดุลของร่างกาย จิตใจ และสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวจะมีความมั่นคงในชีวิต ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออก คือ มีสุขภาพดี ยอมรับความจริง มีความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น ส่วนผู้ที่ประสบความล้มเหลวในการปรับตัว ก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพไม่ยอมรับความจริงมีความซึมเศร้า เป็นต้น รอย (Roy) ได้รวบรวมพฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์ไว้ 4 ประการ คือ

- 1) การปรับตัวตามความต้องการด้านสรีระ วิทยา (Physiological needs) เพื่อรักษาภาวะของการมีสุขภาพดี

2) พฤติกรรมการปรับตัวตามอัตมโนทัศน์ของตนเอง (Self-concept) มีพื้นฐานมาจาก ความต้องการทางด้านจิตใจเป็นความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเอง หากบุคคลมีความมั่นคงทางจิตใจ มีความเชื่อมั่นและมองเห็นคุณค่าในตนเองยอมรับความเป็นจริงย่อมปรับตัวได้ดีกว่า บุคคลที่มองตนเองไร้ค่าและไม่ยอมรับความเป็นจริง

3) พฤติกรรมการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ (Role function) เป็นการตอบสนองความต้องการเพื่อคงไว้ซึ่งความมั่นคงทางสังคม ในสถานการณ์ใดก็ตามที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเองได้ บุคคลต้องมีการปรับตัวเพื่อแสดงบทบาทของตนให้เป็นไปตามปกติ แต่จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของบุคคลนั้น

4) พฤติกรรมการปรับตัวตามความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้อื่น (Interdependence relations) เป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลเพื่อคงไว้ซึ่งความมั่นคงทางสังคม ดังนั้นความพอเหมาะระหว่าง การพึ่งตนเอง การพึ่งผู้อื่น และการให้ผู้อื่นพึ่งพาตนเองมีส่วนช่วยให้เกิดความมั่นคงทั้งทางด้านจิตใจและสังคม

Gary Yuk & Rubina Mahsud (2016) ได้เสนอทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่นว่า ประกอบด้วย

1) ทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวได้ในช่วงเวลายาวนานขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสสำหรับองค์กรในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือยุทธวิธี

2) ทักษะการรู้พฤติกรรมสามารถใช้พฤติกรรมที่หลากหลายและมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ใช้พฤติกรรมแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมสำหรับงานและผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่มีรับผิดชอบงานที่หลากหลายในแต่ละวันหรือสัปดาห์และมักจำเป็นต้องเปลี่ยนจากกิจกรรมประเภทหนึ่งไปสู่อีกกิจกรรมหนึ่งอย่างรวดเร็ว

3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถใช้วิธีการเชิงบวกในการแก้ปัญหาสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กร

4) มีความยืดหยุ่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วและเหมาะสมเพื่อลดผลเสียสำหรับองค์กร จัดการกับวิกฤตการณ์เฉพาะหน้าเมื่อมีเหตุการณ์ที่ผิดปกติอย่างกะทันหันหวั่นคุกคามที่จะขัดขวางการทำงานตามปกติหรือเป็นอันตราย สามารถสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าที่แข่งขันกันและประเภทที่ตรงกันข้ามได้ ตลอดจนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นอีกตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นได้อีกด้วย

5) ความสำเร็จในการเปลี่ยนงาน เป็นเรื่องปกติในอาชีพการบริหารที่จะย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งในอาชีพเดียวกัน องค์กรหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรอื่น รูปแบบของพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่ง ผู้บริหารประเภทต่างๆและสำหรับตำแหน่งใน องค์กรอื่นที่มีภารกิจหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เหล่านี้ยังเป็นอีกตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้

ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills. 2011) ได้เสนอทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วย

1) ปรับตัวเข้ากับความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ที่หลากหลาย รวมถึงกำหนดการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้

2) ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพของความไม่ชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3) เอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) จัดการเชิงบวกกับคำชม คำวิจารณ์ และความผิดพลาด

5) ทำความเข้าใจ ต่อรองและสร้างสมดุลของมุมมองและความเชื่อที่แตกต่าง เพื่อทำงานสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

Armanda & Claude (2012) ได้เสนอทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น ว่า ประกอบด้วย

1) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ตัวเองทำงาน เรียนรู้การเป็นอยู่ขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

2) การปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารบางคนมีภาระหน้าที่ ที่หลากหลายจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ บางครั้งรับบทเป็นผู้นำองค์กร บางครั้งรับบทเป็นผู้ตามขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

3) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการจัดการเชิงบวกสามารถมองข้ามความผิดพลาดเล็กน้อยเพื่อให้ได้ประโยชน์หรือสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการตำหนิ

4) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สามารถนำความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรมาปรับให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มองสาเหตุของปัญหาได้ สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและตนเองได้ เพื่อนำความแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

Open-Sourced Workplace (2019) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่น และการปรับตัว ไว้ดังนี้ ทักษะความยืดหยุ่น ประกอบด้วย

1) เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ทักษะนี้แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะรับโอกาสและทำตาม มีความพร้อมทางจิตใจที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ใกล้เข้ามา และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ

2) ไม่เข้มงวดในความคิด บุคคลที่มีความยืดหยุ่นสามารถเข้าถึงได้ง่ายเนื่องจากพวกเขาพร้อมที่จะรับและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พวกเขาไม่เข้มงวดในการยอมรับมุมมอง การมีทักษะความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงานทำให้สามารถผลักดันสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เกิดผลสำเร็จ

3) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลเหล่านี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้อย่างรวดเร็ว พวกเขารู้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการนำไปปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรใหม่และพวกเขารู้ว่าต้องทำอะไร มีความน่าเชื่อถือเมื่อได้รับมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ ๆ บุคลากรพร้อมที่จะดำเนินงานนอกเหนือจากบทบาทของตน

4) การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความยืดหยุ่นมีความสามารถในการวางแผนการแก้ปัญหาเนื่องจากพวกเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายซึ่งบังคับให้พวกเขาดำเนินการเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในระบบของตน ไม่เพียงแค่นี้พวกเขารู้ว่าจะต้องหันหน้าไปทางไหนในกรณีที่เกิดปัญหา

5) ทักษะการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองจะสะดวกสบายยิ่งขึ้นเมื่อมีบุคคลที่ยืดหยุ่นในทีม มุมมองของพวกเขาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองสามารถระบุได้ง่าย พวกเขารู้ว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นและสิ่งที่ไม่จำเป็นเพื่อให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่น

6) ทำงานภายใต้ความกดดันบางครั้ง องค์กร อาจจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารงานด้านการเงิน คนที่มีความยืดหยุ่นเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยเหลือ ในขณะที่พวกเขาสามารถจัดการกับความกดดันหรือภาระงานได้ ทักษะของพวกเขาอาจไม่เหมาะสมอย่างถูกต้อง แต่พวกเขาเต็มใจตอบสนองเพื่อรับความรับผิดชอบเพิ่มเติม

7) ความสามารถในการฟัง สัญญาณที่บ่งบอกว่าแต่ละคนสามารถได้ยินมุมมองอื่น ๆ คือเมื่อเขาหรือเธอเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง การฟังเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสาร การมีทัศนคติที่ยืดหยุ่นหมายความว่าบุคคลนั้นพร้อมที่จะรับฟังมุมมองอื่น ๆ

8) สามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่น บุคคลที่มีทักษะนี้จะได้รับรู้ศิลปะการสื่อสาร พวกเขามีความหลากหลายในศิลปะนี้จนไม่สามารถเอาชนะได้ พวกเขาเปิดรับที่หลากหลายอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ของพวกเขาในหลากหลายสาขาซึ่งส่งผลให้ภูมิปัญญามากขึ้นในการสื่อสาร

9) การรับรู้มุมมองของผู้อื่น เปิดรับมุมมองและความคิดเห็นที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นพวกเขาเข้าใจอย่างถูกต้องถึงความสำคัญของการรับรู้ความคิดเห็นของผู้อื่น ดังนั้นการรับทราบจึงเป็นทัศนคติที่ถูกต้อง

ความสามารถในการปรับตัว เป็นคุณลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์ที่สำคัญ ได้รับการจัดอันดับเหนือทักษะอื่น ๆ ประกอบด้วย

- 1) สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา บุคคลที่ปรับตัวได้สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายสามารถหาทางเลือกอื่น ๆ สำหรับมุมมองก่อนหน้านี้ ยอมรับเมื่อถูกปฏิเสธ
- 2) ทำการเปลี่ยนได้ง่าย การให้ความร่วมมือเมื่อเปลี่ยนไปสู่บทบาทใหม่ความมุ่งมั่นต่อองค์กร เข้าร่วมงานใหม่หาประสบการณ์ หรือเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ
- 3) ใจเย็นและมั่นใจ ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำองค์กรต้องใจเย็น แต่มั่นใจตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเป็นองค์รวม นี่คือการกำหนดจังหวะสำหรับผู้นำที่กำลังจะมาถึง
- 4) รับทักษะใหม่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้กำหนดวิธีที่เราได้รับทักษะใหม่ สามารถเข้าถึงหลักสูตรมากมายในหัวข้อต่างๆ เพิ่มโอกาสให้มากที่สุดและได้รับทักษะใหม่แม้ว่าจะต้องเรียนนอกเวลาก็ตาม สามารถเข้าร่วมการฝึกงานเพื่อพัฒนาทักษะในกลยุทธ์ขององค์กรเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานของคุณมากขึ้นเท่านั้น
- 5) เผยแพร่ความรู้ของคุณ หลีกเลี่ยงการ จำกัด ตัวเองให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อคุณอาจถูกเรียกให้สวมบทบาทบางอย่างนอกเหนือจากรายละเอียดงานของคุณในช่วงสั้น ๆ บุคคลที่มีทักษะในการปรับตัวน้อยจะพบว่ามีความเครียด ฝึกทำโครงการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเติบโตสูงสุด นอกจากนี้ฝึกอบรมข้ามสายและรับข้อมูลและความรู้เพิ่มเติมจากเพื่อนร่วมงานของคุณ

elearn2grow (2021) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ ความสามารถในการมีพลังที่ส่งผลต่อความสามารถในการยืดหยุ่นทางร่างกายจิตใจและอารมณ์และปรับตัวได้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) มีความยืดหยุ่นทางสติปัญญา พวกเขาเปิดใจและคิดทั้งภาพใหญ่และภาพเล็กไม่พุดกับตัวเองในแง่ลบหรือเชิงบวกเกินไป
- 2) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เต็มใจที่จะเรียนรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเสมอ
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์ พวกเขา มักจะหาวิธีใหม่ ๆ ในการจัดการกับปัญหาและสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
- 4) ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามความต้องการของสถานการณ์

ธเนศ ขำเกิด(2547) ได้เสนอทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจ และวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงคามเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์

2) ความสามารถด้านการบริหาร EQ ซึ่งผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหามีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

3) การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารคงไม่โชคดีที่จะมีโอกาสเลือกทำงานกับบุคคลหรือกับหน่วยงานที่ตนเองต้องการได้เสมอไป ในแต่ละองค์กรก็มีบริบท (context) ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านบุคคล ปัจจัยความพร้อม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงาน ผู้บริหารจะทำอะไรจึงจะทำให้คนหลายคน หลายฝ่าย หลายภูมิภาค หลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิถีคิดและวิถีปฏิบัติ มาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง จนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน

4) การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในการบริหาร ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายในการบริหารเสมอไป อาจเป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม เทคนิควิธีการในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง มีหลายวิธีเช่น แบบแพ้-ชนะ เช่น การใช้อำนาจ การขู่เชือดคูกคาม การใช้เสียงข้างมาก เป็นต้น แบบแพ้-แพ้

เช่น การประนีประนอม การประสานประโยชน์ การถ่วงเวลา เป็นต้น แบบชนะ-ชนะ(Win-Win) เช่น การมีความเห็นพ้องต้องกัน (consensus) การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นต้น ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้จากทุกวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้ง แต่แบบที่ถือว่าสร้างสรรค์ อันเป็นการแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่างนำไปสู่การบริหารที่ไม่มีผลเสีย คือ แบบชนะ-ชนะ

5) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่นจะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่วางตัวเป็นนาย ที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งความเชื่อและการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ พึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางานให้ก้าวหน้า เพราะความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจ ก็คือความสำเร็จของงานและการได้รับความยอมรับนับถือการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสงบ ร่มรื่น สดชื่น สวยงาม มีเอกลักษณ์ ขจัดความซ้ำซากจำเจและมีความมั่นคงปลอดภัย จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาทำงาน หากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

วิจารณ์ พานิช (2555) ได้เสนอทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ประกอบด้วย

1) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป

2) มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผลจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานจากหลากหลายวัฒนธรรมมาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง

อนุชา โสมาบุตร (2556) ได้เสนอทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วย

1) การปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) โดย ปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด และปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น

2) เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยสามารถหลอมรวมผลสะท้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวกกับการทำงานและมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงาน

รุจิรัตน์ ชนะชัยวิบูลวัฒน์ (2562) ได้กล่าวว่า การทำงานแบบยืดหยุ่น สามารถดึงดูดให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน เนื่องจากสามารถเลือก เงื่อนไขการจ้างงานได้เหมาะสมกับตัวเอง แรงจูงใจสำคัญที่บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนก็คือเรื่องความยืดหยุ่น ในการทำงานที่สามารถสร้างสมดุลกับชีวิตส่วนตัว (Flexibility) และลำดับรองลงมา คือเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefits)

1) การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน หมายถึง การปรับเวลา เข้า-ออกงาน ให้หลากหลายตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล โดยต้องครบตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เนื่องจากแต่ละบุคคล มีรูปแบบการดำเนินชีวิตในแต่ละวันแตกต่างกัน เช่น บางคน ต้องไปส่งบุตรตอนเช้าและต้องไปรับบุตรในตอนบ่าย คนกลุ่มนี้ อาจจะต้องเข้างานเช้าและเลิกงานเร็ว หรือกรณีมีบ้านพัก อยู่ไกลก็อาจต้องเข้างานช้า หรือกรณีมีสมาชิกในครอบครัวป่วย ก็อาจพิจารณาเวลาทำงานที่เหมาะสมให้

2) การยืดหยุ่นวันทำงาน หมายถึง การกำหนดชั่วโมงในการทำงานต่อหนึ่งสัปดาห์ ซึ่งบุคลากรสามารถกำหนดจำนวนชั่วโมงของการทำงานแต่ละวันเองได้ โดยในหนึ่งสัปดาห์ต้องทำงาน ให้ครบตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เช่น ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 8 ชั่วโมง รวมสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หากพนักงานทำงานวันละ 10 ชั่วโมง ก็อาจมีวันหยุดเพิ่มขึ้นได้อีก 1 วัน แต่หากทำงานไม่ครบ 40 ชั่วโมง ก็ต้องทำงานเพิ่ม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะของงานที่รับผิดชอบด้วยว่าเป็นลักษณะใด หากเป็นงานบริการก็อาจไม่เหมาะสม และควรกำหนดให้มีการส่งรายงานการทำงานประจำวันให้ผู้บังคับบัญชาด้วย

3) การยืดหยุ่นสถานที่ทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรได้รับอนุญาตให้ทำงานนอกสำนักงานได้โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในองค์กรทุกวัน เช่น งานขาย เนื่องจากลักษณะงานแบบนี้ต้องออกไปพบลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการอยู่เสมอ งานออกแบบ งานล่าม งานมัคคุเทศก์ งานกิจกรรมทางการตลาด และงานวิเคราะห์หรือเขียนบทความ ซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยีในการรับ - ส่งงาน การกำหนดลักษณะการทำงานเช่นนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรแล้ว ยังช่วยให้องค์กรลดภาระค่าใช้จ่ายเรื่องการจัดสถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภคต่าง ๆ อีกด้วย

4) การยืดหยุ่นวันลา หมายถึง การให้สิทธิวันลาแก่บุคลากร โดยรวมการลาทุกประเภทแล้วให้บุคลากรไปบริหารจัดการประเภทของวันลาเอง ทั้งนี้ ต้องไม่เกินจำนวนวันตามสิทธิที่กฎหมาย กำหนด เช่น คนที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงก็อาจมีวันลาป่วยมากกว่า การลาประเภทอื่นหรือกรณีที่ใช้วันลำน้อย องค์กรก็อาจจ่ายเงินคืนให้กับบุคลากรที่ไม่ใช้สิทธิวันลาตามที่กำหนด

5) การยืดหยุ่นในเรื่องสวัสดิการ หมายถึง การกำหนด สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ให้เหมาะกับแนวทางการใช้ชีวิต และความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าตน ได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดไว้ให้ เช่น บางคนใส่ใจเรื่องสุขภาพ ก็ให้ความสำคัญกับสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล หรือบางคนเริ่มสร้างครอบครัวก็สนใจในเรื่องสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของ พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละช่วงวัย อาจกำหนดเป็นชุดความต้องการ (Package) ให้พนักงานมีสิทธิเลือกสวัสดิการที่สนใจ โดยองค์กร กำหนดวงเงินงบประมาณไว้ ซึ่งการกำหนดสวัสดิการที่ดี คือ การจัด สวัสดิการที่ตรงใจและบุคลากรของหน่วยงานได้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ	Roy and	Gary Yuk &	Partnership for	Armanda&	Open Sourced	elearn2grow	ธเนศ จำเกิด	วิจารณ์ พานิช	อนุชา โสมาบุตร	รุจิรัตน์ ชนะชัย	ความถี่
	1999	2010	2011	2012	2019	2021	2547	2555	2556	2562	
องค์ประกอบ											
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
4. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบุคคล		✓					✓				1
5. ทักษะการวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น	✓						✓				2
6. ทักษะการบริหาร EQ							✓				1
7. ทักษะการการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			7
8. ทักษะการจัดการเชิงบวก									✓		1
9. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
10. ทักษะการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน										✓	1
11. ทักษะการยืดหยุ่นวันทำงาน										✓	1
12. ทักษะการยืดหยุ่นสถานที่ทำงาน										✓	1
13. ทักษะการยืดหยุ่นวันลา										✓	1
14. ทักษะการยืดหยุ่นในเรื่องสวัสดิการ					✓					✓	2

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พบว่า มี องค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 14 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย เพื่อกำหนด เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ในทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการจัดการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการ ยืดหยุ่นในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้อง เพื่อนำไปสร้าง เป็นตัวบ่งชี้ต่อไป

ตาราง 2 ตารางแสดงองค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ที่เหลือ
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทาง วัฒนธรรม	-ทักษะการปรับตัวเข้ากับบุคคล
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง	-
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับ บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ	-
4. ทักษะการจัดการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์	- ทักษะการวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของ ตนเองและของผู้อื่น - ทักษะการบริหาร EQ - ทักษะการจัดการเชิงบวก
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	- ทักษะการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน - ทักษะการยืดหยุ่นวันทำงาน - ทักษะการยืดหยุ่นสถานที่ทำงาน - ทักษะการยืดหยุ่นวันลา - ทักษะการยืดหยุ่นในเรื่องสวัสดิการ

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยให้จัดองค์ประกอบที่เหลือตามความสอดคล้องคือ ทักษะการปรับตัวเข้ากับบุคคล เป็นแนวทางในการสร้างตัวชีวิตของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น ทักษะการบริหาร EQ และทักษะการจัดการเชิงบวกเป็นแนวทางในการสร้างตัวชีวิตของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน ทักษะการยืดหยุ่นวันทำงาน ทักษะการยืดหยุ่นสถานที่ทำงาน ทักษะการยืดหยุ่นวันลา และทักษะการยืดหยุ่นในเรื่องสวัสดิการ เป็นแนวทางในการสร้างตัวชีวิตของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การนิยามของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปนี้

4.3.1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

1. ความหมายของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Pitts, J (2009) ได้ให้ความหมายของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ว่าหมายถึง กระบวนการที่มีพลวัตซึ่งปัจเจกบุคคลได้สถาปนาและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่มั่นคง ต่างตอบแทน และยังคงดำเนินไปได้ตามบทบาทหน้าที่ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือมีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม โดยคิมเสนอว่าในระหว่างกระบวนการของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมนั้นจะมีขั้นตอนทางวัฒนธรรมอยู่ 3 ระยะ ประกอบไปด้วย ระยะที่หนึ่ง บุคคลรู้สึกว่าคุณเองสามารถปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมในสังคมใหม่ ระยะที่สอง บุคคลเกิดความมั่นคงภายในจิตใจและไม่ประสกับภาวะโศกเศร้าทางอารมณ์จากความกดดันในการปรับตัว และ ระยะที่สาม บุคคลรู้สึกถึงพัฒนาการภายในที่ค่อยเป็นค่อยไป ในการปรับตัวด้านอัตลักษณ์และความเป็นบุคคลที่มีความผสมผสานทางวัฒนธรรม อัตลักษณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ใช่อัตลักษณ์ที่มีรากเหง้ามาจากวัฒนธรรมเดียว แต่จะเป็นอัตลักษณ์ที่ขยายตัวออกไปจากอัตลักษณ์ดั้งเดิมโดยรวมเอาความหลากหลายทางวัฒนธรรมอื่น ๆ เข้ามาไว้ด้วย มีความรู้สึกเชื่อมโยงไปยังมนุษยชาติและสำนึกของความเป็นพลเมืองโลกเข้ามาเกี่ยวข้อง

ธานีษฐ์ กองแก้ว (2544) ได้ให้ความหมายของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม คือ การปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่คนแปลกหน้าในวัฒนธรรมใหม่มีความต้องการที่จะควบคุมและจัดการกับสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมใหม่โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือจะทำให้เกิด การเรียนรู้และเผชิญสถานการณ์ที่มีปัญหาต่างๆ ผ่านการสื่อสาร ทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา การสื่อสารจึงทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมกระบวนการทางสังคม ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และสะสม ความรู้โดยสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยผลักดัน

เมตตา วิวัฒน์านุกูล (2548) ได้ให้ความหมายของทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรม ส่วนบุคคล และพฤติกรรมทางสังคม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจเป็นการปรับตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ หรือเปลี่ยนบางส่วนของสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม กับความต้องการของตนเอง คนส่วนมากจะเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมของตัวเองกับวัฒนธรรมเจ้าบ้านเพราะสังคม และวัฒนธรรมเจ้าบ้านนั้นมีอำนาจควบคุมหรือมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำรงชีวิตประจำวันและบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นแรงกดดันให้ต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบวัฒนธรรมในสังคมใหม่ และในกระบวนการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าสู่กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Intercultural Adaptation Process) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวที่ไม่คุ้นเคยหรือมีความแตกต่างจากที่เคยเป็นอยู่ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ สถานที่ กลุ่มบุคคล คนแปลกหน้าในวัฒนธรรมใหม่ มีความต้องการที่จะควบคุมและจัดการกับสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมใหม่โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือจะทำให้เกิดการเรียนรู้และเผชิญสถานการณ์ที่มีปัญหาต่างๆ ผ่านการสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา

2. ความสำคัญของทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Oberg (1960) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นสถานะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย สับสน เมื่อไปอยู่ในอีกวัฒนธรรมองค์หนึ่ง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพสังคม สภาพแวดล้อม รวมถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมเดิมที่คุ้นเคย โดยบุคคลจะเริ่มมีปฏิกิริยาปฏิเสธสภาพแวดล้อมที่อึดอัด รู้สึกไม่สะดวกสบาย จากนั้นจะมีพฤติกรรมถอยห่างหลีกเลี่ยงออกไป การฟื้นฟูสถานะของการหวาดหวั่นวัฒนธรรมใหม่ มีสามแนวทางที่สำคัญ คือ เริ่มจากทำความรู้จักกับชนชาตินั้น โดยผ่านการสื่อสาร ดังนั้นจำเป็นพยายามเข้าใจวัฒนธรรมใหม่ และผสมผสานกับวัฒนธรรมเดิมเพื่อพัฒนาพฤติกรรมของตน สุดท้ายคือควรหาบุคคลที่มีความอดทน เห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น พร้อมเป็นผู้รับฟังที่ดี แม้ว่าอาจจะไม่ได้ช่วยอะไรมากมาย แต่จะทำให้ผู้ที่เกิดสภาวะการหวาดหวั่นวัฒนธรรมใหม่ได้ปลดปล่อยความรู้สึกที่อึดอัด กังวลใจ ทำให้รู้สึกดีขึ้น ซึ่งทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนจะต้องมี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

Gudykunst & Hammer (1988) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสถานที่ที่มีวัฒนธรรมต่างจากเดิม บุคคลจะพยายามหาหนทางเพื่อปรับพฤติกรรมเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงพอใจ ในขณะที่บุคคลกำลังเรียนรู้ที่จะเอาชนะอยู่นั้น บุคคลจะเผชิญกับความรู้สึกที่ไม่มั่นคง (Uncertainty) ในการแสวงหาหนทาง จึงมีผลทำให้เกิดความวิตกกังวลใจ (Anxiety) ความยากลำบาก (Distress) ในการดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย ดังนั้นบุคคลจึงจำเป็นต้องมีทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อลดความรู้สึกไม่มั่นคงและความวิตกกังวลใจให้ได้

นิภา นิธยาน (2530) กล่าวว่า ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล หรือจากสภาพธรรมชาติที่อยู่รอบๆตัว สิ่งทีกล่าวนี้ระบวงวนดุลยภาพของบุคคล เป็นเหตุให้บุคคลต้องปรับตัวเพื่อดำรงไว้ซึ่งความมั่นคงของชีวิต หากไม่มีการปรับตัวจะทให้กำเนิดความคับข้องใจ (Frustration) ความขัดแย้ง (Conflict) ความวิตกกังวล (Anxiety) เป็นผลให้บุคคลมีความตึงเครียดทางจิตใจ และอารมณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มนุษย์จึงจำเป็นต้องหาทางออกหรือหาวิธีแก้ปัญหาต่างๆ ที่เรียกว่า กระบวนการปรับตัว เนื่องจากการปรับตัวเป็นลักษณะหนึ่งของสิ่งมีชีวิตทั้งหลาย ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง ซึ่งความคิดเกี่ยวกับการปรับตัว มีกำเนิดจากชีววิทยา ซึ่งดาร์วิน (Darwin) เป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่าปรับตัวหรือ "Adaptation" และกำหนดคำนี้ไว้ในทฤษฎีวิวัฒนาการ โดยความเชื่อที่ว่า สิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโลกที่เต็มไปด้วยอันตรายได้เท่านั้นที่ดำรงชีวิตอยู่ได้ การปรับตัวในแง่ชีววิทยาเป็นการปรับตัวที่เป็นไปตามสภาพความต้องการของร่างกาย แต่การปรับตัวในแง่จิตวิทยาซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Adjustment" ซึ่งหมายถึง การปรับตัวที่เป็นไปตามสภาพความต้องการของจิตใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสถานที่ที่มีวัฒนธรรมต่างจากเดิม บุคคลจะพยายามหาหนทางเพื่อปรับพฤติกรรมเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนจะต้องมีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อจะให้การงานหรือการใช้ชีวิตในสังคมราบรื่น

3. ตัวชี้วัดของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Black & Gregersen (1991) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถศึกษาได้ในหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในองค์กรนั้นๆ สามารถแบ่งเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ การปรับตัวเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและการปรับตัวเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากงาน ซึ่งจะครอบคลุมการปรับตัว 3 ด้านต่อไปนี้

1) การปรับตัวทั่วไป (General Adjustment) เป็นระดับทางจิตวิทยาของบุคคลที่รู้สึก ผ่อนคลาย สะดวกสบาย กับเรื่องภูมิอากาศ อาหาร ในต่างประเทศ

2) การปรับตัวเรื่องงาน (Work Adjustment) เป็นระดับความสะดวกในการปฏิบัติงาน ในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ต่างจากเดิม เช่น ลักษณะงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กร

3) การปรับตัวต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่ไปอาศัยอยู่ (Interact With Host Nationals Adjustment) เป็นระดับเชิงจิตวิทยาที่รู้สึกผ่อนคลายกับการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถจะทำให้การทำงานสำเร็จได้นั้นต้องประกอบด้วย

ก) ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง โดยพิจารณาจากความรู้สึก ความคิดการตั้งใจและพฤติกรรม ซึ่งบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองสูงจะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จและสามารถเผชิญอุปสรรคในงานต่างๆ ได้ แม้ว่าสถานการณ์จะมีความยากลำบาก ซ้ำซ้อน ไม่แน่นอนหรือไม่คุ้นเคย แต่บุคคลตัดสินใจความสามารถของตนเองในการจัดการและแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และถึงแม้ อาจมีความล้มเหลวเกิดขึ้น บุคคลที่รับรู้ความสามารถตนเองสูงจะมองเป็นเรื่องความผิดพลาดมาจากสาเหตุที่พยายามไม่เพียงพอ และมีแนวโน้มที่จะพยายามแสวงหาความรู้เพื่อจะเรียนรู้และมีพฤติกรรมใหม่เกิดขึ้น

ข) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relational Skills) เมื่อบุคคลมีโอกาสได้สร้างความสัมพันธ์ พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคนอื่นในองค์กร ข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสารจะมีประโยชน์ต่อการแสดงพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลสามารถการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพสังคมนั้นๆ ได้

ค) ทักษะด้านการรับรู้ (Perception Skills) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในองค์กรที่ไปปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความสามารถในการเข้าใจความหมาย ภายหลังจากมีสิ่งกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นการเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการรับรู้รส บุคคลจะมีการตอบสนองที่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นทักษะด้านนี้จึงมีความสำคัญมาก เพราะหากบุคคลมีทักษะการรับรู้ที่จำกัด และตีความหมายของสิ่งกระตุ้นผิดไปจากความเป็นจริงก็ย่อมจะส่งผลถึงอารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออกผิดไปจากที่ควรจะเป็น และสุดท้ายจะมีผลต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของบุคคลอีกด้วย

Cushner & Brislin (1996) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีตัวชี้วัด 4 ประการ ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการปรับตัว ได้แก่

- 1) มีความสุข กินดีอยู่ดี (Feeling of Contentment & Well-Being)
- 2) สามารถรักษาความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้ ได้รับความนับถือและสัมพันธ์ภาพที่ดีเยี่ยม จากบุคคลอื่น (Maintenance/Respect Gold Relations)
- 3) สามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ รวมทั้งเข้าใจปรัชญาการทำงานของบุคคล อื่นด้วยอย่างดี (Task Effectiveness)
- 4) ไม่มีความตระหนกทางวัฒนธรรมหรือสามารถจัดให้หมดไปหรือแทบไม่เหลือ

Ting-Toomey (1999) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม พิจารณาจากปัจจัยที่เป็น เหตุก่อให้เกิดการปรับตัว (Antecedent Factors) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว สามารถแบ่งได้ 3 ระดับคือ ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level Factors) ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level Factors) และปัจจัยระบบ (System-level Factors)

1) ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level Factors)

1.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Attributes) เช่น บุคคลที่มีลักษณะเข้าใจและยอมรับในสถานการณ์ที่ยังมีความคลุมเครือ อดทนต่อความกำกวม มีความยืดหยุ่น และมีแรงขับภายในที่จะส่งเสริมให้สามารถปรับตัวได้

1.2 แรงจูงใจ (Motivation Orientation) คือ แรงขับของมนุษย์ที่จะย้ายออกจากวัฒนธรรมตนเองเพื่อเข้ามาสู่วัฒนธรรมใหม่

1.3 ความคาดหวัง (Individual Expectation) คือ ความคาดหวังถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและผลของเหตุการณ์นั้น ความคาดหวังที่จะทำให้มีการปรับตัวได้ คือ ความคาดหวังที่อยู่บนพื้นฐานของความจริงและเป็นความคาดหวังในเชิงบวก หรือมองโลกในแง่ดี

1.4 ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ ภาษา หรือวิธีการบริหารงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจของผู้คนในองค์กรที่ไปอาศัย

2) ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level Factors)

2.1 เครือข่ายทางสังคม (Contact Network) ที่มีบทบาทสำคัญเพื่อช่วยเหลือบุคคลในการปรับตัว คือ ช่วยเหลือทางด้านจิตใจและความรู้สึก ช่วยเหลือด้านการงาน และช่วยเหลือในการสนับสนุนข้อมูล

2.2 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Adaptive International Skills) คือ ทักษะการจัดการความเครียด ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยระดับระบบ (System-level Factors) คือ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงานที่ไปอาศัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว

3.1 สภาพสังคม (Social Conditions) มีความแตกต่างกันไปแต่ละหน่วยงานที่มีสภาพสังคมที่ดี จะส่งเสริมทำให้เกิดการปรับตัวได้ง่าย ซึ่งตรงกันข้ามกับหน่วยงานที่มีสภาพสังคมที่ไม่ดี ทำให้การปรับตัวเป็นไปได้ยาก

3.2 ระยะห่างทางวัฒนธรรม (Cultural Distance) คือ ระดับการปรับตัว ทางวัฒนธรรมทางจิตวิทยาของบุคคลที่จะเชื่อมความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ			
	Black & Cushman & Brislin	Ting-Toomey		
1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	19	19	19	4
2. ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	91	96	99	3
3. การสามารถรักษาความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้		✓		1
4. การมีเครือข่ายทางสังคม		✓	✓	4
5. ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล		✓	✓	3

จากตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และเป็นตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีจำนวน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร การมีเครือข่ายทางสังคม ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล ส่วนตัวชีวิตที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้อง เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามต่อไป

4.3.2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้ให้ความหมาย ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรได้รับผลกระทบต่อสถานะที่เปลี่ยนไปนั้น การเปลี่ยนแปลงขององค์การจะ เกิดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การโดยสามารถแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในองค์การได้

มัลลิกา ต้นสอน (2546) ได้ให้ความหมาย ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ระบบที่ได้รับ ผลกระทบจะปรับตัวแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงมิใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลาเพียงแต่ในอดีตการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในอัตราที่ช้า เรียบง่าย และไม่ก่อให้เกิด ผลกระทบที่ซับซ้อนและรุนแรงต่อการดำรงชีวิต เราจึงไม่รู้สึกรังหรือไม่ได้ให้ความสำคัญ ปัจจุบันการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลายรูปแบบ และก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวข้องซับซ้อนสร้างความ สับสน หลายครั้งทำให้เรารู้สึกว่ามีความรุนแรงเกินกว่าจะควบคุมได้ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทั้งใน เชิงโครงสร้างและจิตใจ ทั้งต่อการดำรงชีวิตและการทำงานของเร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ได้ให้ความหมายทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงหมายถึง การใช้ความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์เพื่อปรับตัวและอำนวยความสะดวก ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ อาจจะเป็นผู้ที่มิชอบหน้าทีและความรับผิดชอบหลายอย่าง ด้วยกันคือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงผู้เจรจา ต่อรองระหว่างผลประโยชน์และเป็นทีปรึกษาใน เรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความต้องการขององค์การว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็น สิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ไป เพื่อให้ องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงหมายถึง ความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรได้รับผลกระทบต่อสภาวะที่เปลี่ยนไปนั้น ในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้อง มีกระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่ง เดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ความสำคัญของทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548) ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงเป็นการ ทักษะบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการ ขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อ ก่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวมไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผล การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดี ต่อองค์กรองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ สภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะมี ผลกระทบต่อทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของคนในสังคม สภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว ชีวิตความเป็นอยู่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ดันรน เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อ ระบบสังคม ตั้งแต่สภาพ เศรษฐกิจที่บีบคั้น การรับอิทธิพลของวัฒนธรรมตะวันตกที่เพิ่มมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมดังกล่าวมีผลกระทบที่ทำให้ องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อที่องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว(2552)ได้กล่าวถึง ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้ที่ถูกคาดหวังในสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากต่อการใช้ เหตุผลให้อยู่เหนือการต่อต้าน และอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ และบางครั้งต้องใช้อำนาจโดยตำแหน่ง อย่างฉลาด เพื่อสนองผลประโยชน์ที่ดีที่สุดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกคน ในขณะที่อยู่ใน ภาวะกดดันทั้งจากบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร และจากบุคคลเบื้องบนและเบื้องล่าง ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องสามารถทำหน้าที่เป็นเสมือนปกป้องการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ได้ในเวลาเดียวกัน โดยแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติเห็นว่า ตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองก็กำลังเรียนรู้สิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับครูและบุคลากรทุกคน จะทำให้ได้พลังร่วมในการปฏิบัติมากกว่าการต่อต้าน หลังจากนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถกำหนดทิศทาง และริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ทักษะบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากร สามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถทำหน้าที่ปรับตัวและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถกำหนดทิศทาง และริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

3. ตัวชี้วัดของทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

Havelock และ Zlotolow (1995) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงนั้นมี 4 ลักษณะด้วยกันคือ

- 1) ผู้ที่เป็นเหตุหรือตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Catalyst)
- 2) ผู้ที่แก้ปัญหา (Solution giver)
- 3) ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process Helper)
- 4) ผู้ที่เชื่อมโยงระหว่างแหล่งทรัพยากร (Resource Linker)

สุรัสวดี ราชกุลชัย(2546) ได้กล่าวถึงทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงว่า ในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรนอกจากจำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมิน และกำกับดูแลที่ดีเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว องค์กรควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้การปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี โดยปัจจัยหลักต่าง ๆ ประกอบด้วย

- 1) การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สิ่งนี้จะสร้างขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ตลอดจนภูมิหลังหรืออดีต อีกทั้งปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกที่หล่อหลอมทำให้้องค์การเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้
- 2) การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น เนื่องจากการยอมรับและการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรจะมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูงและถ่ายทอดลงมาถึงระดับอื่น ๆ ตลอดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3) ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้นและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษา ลูกค้า ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การแต่งตั้งทีมผู้นำที่ดีควรจะเป็นทีมเดียวกันตลอดโครงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดตอน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ และศึกษาองค์การมาเป็นอย่างดีในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นแผนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ น่าจะสามารถช่วยสนับสนุน และเตรียมความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5) ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง เพื่อการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันเป็นภาพรวมทั้งพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติ การตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังในท้ายที่สุด

6) ศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่เราคาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องติดตาม ทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

7) ความสามารถในการกำหนดการวางแผน และการปรับแผนการดำเนินการดังที่ได้แสดงไว้ในปัจจัยข้างต้น เมื่อเราได้ทำการศึกษาตลอดจนทำความเข้าใจกับสภาพและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ความจำเป็นอีกประการหนึ่งคือ ความยืดหยุ่นในการนำข้อมูลนั้นไปปรับแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองประเด็นนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ในท้ายที่สุด

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2552) ได้กล่าวถึงทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงว่า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งถ้ามองในเชิงบวก โดยเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ย่อมเป็นโอกาสที่องค์การจะได้รับการพัฒนา บุคลากรต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องอย่างเหมาะสมตามปัจจัย ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ได้แก่

1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนและควบคุมระบบเทคโนโลยี

- 2) มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหาร ผู้บริหารใหม่เช่นการปรับเปลี่ยนหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้ากลุ่มงานทำให้วิธีการบริหารเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์และทัศนคติของผู้นำ
- 3) การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างขององค์การ ในด้านระบบการติดต่อสื่อสาร และการทำงาน
- 4) วัฒนธรรมองค์การภายในมีการเปลี่ยน เป็นการให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และค่าของงานมากกว่าการถือตำแหน่งหน้าที่งาน
- 5) การปรับกระบวนการบริหารเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เป็นลักษณะการบริหารแบบยืดหยุ่น ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
- 6) การบอกเล่าและเปิดเผยข้อมูลที่สรุปได้ถึงข้อดี/ข้อเสีย ที่มีผลต่อบุคลากรในองค์การ เพื่อแสดงความจริงใจและจริงจัง ในการแก้ไขสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
- 7) เปิดรับฟังถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงที่มีต่อทีมงานและฝึกให้บุคลากรลงความคิดเห็นเหตุการณ์ในอนาคตหรือในระยะใกล้ ที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์นั้น ๆ จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อวัดความเข้าใจต่อการปรับตัวอย่างถูกต้องของผู้ร่วมทีมงาน

ตาราง 4 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ			
	Havelock & Srisawat	ราชกุลชัย	พีชรัตน์ กุลินแก้ว	
	19	25	25	
	95	46	52	
1. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	3
2. การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์การ	✓	✓	✓	3
3. การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	3
4. การปรับกระบวนการบริหารเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	3
5. การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง		✓		1

จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และเป็นตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีจำนวน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวชี้วัดที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้อง เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามต่อไป

4.3.3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ความหมายของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความ

รับผิดชอบ

McClelland & David (1962) ได้ให้ความหมายว่าทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหมายถึง ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้นๆ สัมพันธ์ภาพระหว่างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งเสมอ ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ต้องเป็นที่รู้จักกัน และเข้าใจระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ภิญโญ สาร (2526) ได้ให้ความหมายว่าทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหมายถึง ความมุ่งหวังซึ่งคนอื่นคาดหวังบุคคลในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด ควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไร หนึ่งออกมาในสถานการณ์หนึ่ง บทบาทหนึ่งจะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2529 อ้างถึงใน วินัย ฉิมวงษ์ 2542) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหมายถึง การปรับตัวและรับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างในโรงเรียน ความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของราชการ ความรับผิดชอบต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก เช่น ความได้ผลในการติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานอื่น ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ ผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับรองการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือได้ทุกขณะ และปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ตัวเองได้รับมอบหมายนั้นๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารจะต้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้ดำรงตำแหน่ง และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้นๆ ควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไร หนึ่งออกมาใน

สถานการณ์หนึ่ง บทบาทนี้จะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับรองการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือได้ทุกขณะ และปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ตัวเองได้รับผิดชอบนั้นๆ

2. ความสำคัญของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความ

รับผิดชอบ

Robert J. Havighurst (1953) ได้กล่าวถึง การปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแง่ของการเรียนรู้ตามขั้นพัฒนาของชีวิต เขามีความเห็นที่พัฒนาการของชีวิตในแต่ละวัยนั้นบุคคลมีงานประจำวัยหรืองานประจำขั้นที่ต้องเรียนรู้ควบคู่กันไป ถ้าบุคคลสามารถพัฒนางานประจำวัยได้สำเร็จก็จะเป็นบุคคลที่มีความสุขและ สามารถพัฒนางานประจำวัยในขั้นต่อไปได้อย่างสำเร็จด้วย ในทางตรงกันข้ามงานในช่วงวัยใดไม่ ประสบผลสำเร็จจะทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขและพัฒนางานประจำวัยในช่วงต่อไปได้ ยากลำบาก ดังนั้นบุคคลที่มีการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้ในทัศนะของฮาวิกเฮริสท์ จึงหมายถึงบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และพัฒนางานประจำวัยให้ผ่านพ้นได้ด้วยดี

Barrie Rogers (1972) ได้กล่าวถึง การปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแง่ของการปรับตัวภายในตนเองโดยเขาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน เป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ต่าง ๆ รอบตัวซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่บุคคลได้รับรู้และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งการประเมินผลจากการมี ปฏิสัมพันธ์นั้นก่อให้เกิดตัวเรา (Self) หรือ “โครงสร้างของตน” ขึ้นมาเป็นการรับรู้เกี่ยวกับตนใน ด้านต่างๆ เช่น บุคลิกลักษณะ ความสามารถของตน บทบาทต่างๆ ของตนในการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และ สิ่งแวดล้อม ทัศนคติและค่านิยมต่างๆ ของตัวเราประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับจึงมีส่วนสำคัญในการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลให้แตกต่างกัน โดยที่แต่ละคนจะเข้าใจและรู้จักโลกส่วนตัวของเขาได้ดีที่สุด บุคคลที่ปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้ คือ บุคคลที่เป็นตัวของตัวเอง เข้าใจและยอมรับตนเอง และผู้อื่นรวมทั้งสามารถรับรู้ประสบการณ์ต่างๆตามความเป็นจริง นำประสบการณ์นั้นมาจัดให้ สอดคล้องกับโครงสร้างหรือบุคลิกลักษณะของตนอย่าง ไม่ขัดแย้งหรือบิดเบือน จะมีการรับรู้และความคิดเกี่ยวกับตนเองในทางบวก ส่วนบุคคลที่ปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ได้ จะมีความขัดแย้งระหว่างความคิดเกี่ยวกับตนกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่อย่างมาก ทำให้เกิดความตึงเครียดวิตกกังวล สับสน ไม่แน่ใจ สูญเสียความเป็นตัวของตัวเองและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนจะเป็นไปในทางลบและทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ

วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2534) ผู้คนในยุคสังคมข่าวสารเช่นทุกวันนี้ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าใช้เวลาเกือบครึ่งก่อนของชีวิตไปในการทำงานด้วยเหตุผลความจำเป็นที่หาเลี้ยงตัวเอง รวมถึงเพื่อเกื้อกูลครอบครัวญาติพี่น้อง และโดยที่การทำงานในสาขาอาชีพต่างๆ ล้วนมีความ

จำเป็นต้อง เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคนอื่นหรือที่เรียกว่ามีการทำงานเป็นทีม ทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมบุคคล จึงต้องเรียนรู้และปรับตัวในการทำงานร่วมกับคนอื่นและตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตนเอง เพราะการทำงานเป็นทีมนี้หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน โดยที่สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจทำให้บุคคลต้องพยายามเรียนรู้ให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้ ทั้งเนื้อหาลักษณะของงาน ผู้ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบจึงจำเป็นในสังคมยุคปัจจุบันสำหรับ ผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเป็น ศูนย์กลางของประสบการณ์ต่าง ๆ รอบตัวซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่ บุคคลได้รับรู้และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจทำให้บุคคลต้องพยายามเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้ที่มีความสามารถในการ ปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบคือคนที่ไม่มีปัญหาหรือมีปัญหาน้อยเมื่อสถานการณ์ รอบตัวเปลี่ยนไปหรือต้องออกจากพื้นที่ปลอดภัยของตัวเอง มีความพร้อม (willing) ที่จะปรับมุมมอง หรือวิธีคิด ปรับแผนงานเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ง่าย ขณะที่ผู้มีปัญหาด้านการปรับตัว อาจใช้เวลามากกว่าเพื่อปรับตัวให้รู้สึกผ่อนคลายกับสถานการณ์ใหม่ จนปรับวิธีคิดหรือมุมมองเพื่ออยู่ ในสถานการณ์ตรงหน้าได้อย่างสะดวกใจ และคิดหาวิธีจัดการสถานการณ์ตรงหน้าได้ในที่สุด

3. ตัวชี้วัดของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

Trusty (1986) กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมและจัดกิจกรรมของสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมและสร้างความเชื่อมั่นในโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา อันเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติ
- 4) มีการวางแผนโครงการต่างๆ ทางวิชาการร่วมกับคณะครูเพื่อสนองความ ต้องการของนักเรียน

- 5) ส่งเสริมการปฏิบัติงานทางวิชาการของครู
- 6) มีการประเมินผลโครงการต่างๆ ร่วมกับคณะครู
- 7) ติดต่อสื่อสารกับคณะครูนักเรียนเกี่ยวกับความคาดหวังด้านมาตรฐาน ทางวิชาการ

- 8) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของนักเรียนร่วมกับชุมชน และสังคม
- 9) สนับสนุนและจัดกิจกรรมในการเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน
- 10) กำหนดและจัดปฏิทินในการปฏิบัติงานร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
- 11) มีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบ เพื่อแก้ไขปัญหาของนักเรียน
- 12) ส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อกำหนดที่สร้างขึ้น
- 13) ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำกฎเกณฑ์ระเบียบที่สร้างขึ้นไปใช้

แก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

- 14) มีการปฐมนิเทศคณะครูชี้แนะโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
- 15) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความยุติธรรม
- 16) สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาระบบงานให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544) ได้กล่าวถึง การปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องวางแผนงานและกำหนดจุดหมายหรือการวางแผน
- 2) จัดหาคนและอุปกรณ์เพื่อทำกิจกรรมหรือการจัดการ
- 3) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นการจัดการบุคลากร
- 4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน
- 5) ควบคุมกิจกรรมหรือการตรวจสอบควบคุมงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นตัวแทนองค์กร เป็นตัวแทนในการรวบรวมข้อมูลขององค์กรและต้อนรับผู้มาเยือนองค์กร
- 2) เป็นนักพูดที่ดี ในการแนะนำกิจกรรม และแผนการดำเนินงานต่อฝ่ายบริหารระดับสูงครูนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
- 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร หน่วยงานต่างๆ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนในการขอเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวก การสนับสนุนอื่นๆ และเงื่อนไขต่างๆ
- 4) การสอนงานให้บุคลากรในองค์กร และผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติงานได้และปฏิบัติได้ดีขึ้น

5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน บุคลากรในองค์กร ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น สนับสนุนความก้าวหน้าและกิจกรรมอื่นๆ ตามโอกาส

6) แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม โดยวางตัวเป็นสมาชิกทีม และผู้นำทีมที่เหมาะสม ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคโดยให้บริหารในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือให้การสนับสนุนจัดหาและซ่อมแซม

8) การประกอบกรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถให้คำแนะนำ มีความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์พัฒนาปรับปรุงองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เทื่อน ทองแก้ว (2545) ได้กล่าวถึง การปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร จะสามารถพัฒนาเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ดังนี้

- 1) รับผิดชอบและมั่นใจ ในงานที่ทำมีการกำกับติดตาม และประเมินผลแผนงานโดยเน้นผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์
- 2) ให้บริการ ดำเนินงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างและปรับปรุงตาม ความเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงและการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ
- 3) การตัดสินใจเมื่อมีผลกระทบหรือพบประเด็นปัญหาที่มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพทันเวลา
- 4) ความเป็นผู้ประกอบการใช้โอกาสในการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ติดตามผลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 5) แก้ปัญหา มีการกำหนดปัญหา วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีเหตุผล
- 6) ใช้เทคนิคต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจและประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับงานและภารกิจที่รับผิดชอบ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2547) ได้กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) มีบทบาทดูแล มีเมตตาเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน
- 2) มีหลักการหนักแน่นไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรค ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกพึงได้และอบอุ่น
- 3) มีความรู้จริงและปรับปรุงฝึกฝนตนอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน
- 4) สื่อสารพูดคุยให้คำแนะนำและตักเตือนผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล
- 5) รับฟังความคิดเห็นคำเตือนและคำวิจารณ์ด้วยความหนักแน่น
- 6) ให้การอบรม สอน และชี้แจงเรื่องล้าลึกและซับซ้อน
- 7) มุ่งมั่นใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ

ธิดิภพ ชยธวัช (2547: 49) ได้กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องมองปัญหา โอกาส และบรรทัดฐานด้วยความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา มีการปรับเปลี่ยนแก้ไขทันที่
- 2) ทำงานเป็นที่ร่วมมือร่วมใจร่วมปฏิบัติและร่วมประสานความสำเร็จ
- 3) ผู้นำสามารถสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้นำมีทักษะในการบริหารอย่างสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์และสื่อสารสนับสนุนสอนงานและมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามความสามารถ
- 4) มอบอำนาจอย่างกว้างขวางโดยคำนึงถึงความสามารถ ความคิด ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานในงานที่เขาได้รับมอบหมาย
- 5) มอบหน้าที่ให้เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ตีเลิศ โดยการสอนงาน การฝึกงาน และสนับสนุนตามความเหมาะสม
- 6) ตัดการติดต่อกายในที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้การประสานงานรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนของงาน
- 7) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตาราง 5 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ					เกณฑ์
	Trusty	เกษมณี อภินันท์	ฐิติภพ ชยธวัช	เบญจอน ทอเทวี	ปวีณาธรรม	
	1986	2544	2544	2545	2547	
1. การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย	✓	✓	✓	✓		4
2. การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	✓				✓	3
3. การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ	✓	✓	✓		✓	5
4. การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน		✓	✓	✓	✓	4
5. การนำเทคนิค วิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน			✓	✓	✓	3

จากตารางที่ 5 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่ามี จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน และการนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

4.3.4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

1. ความหมายของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่าง

สร้างสรรค์

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการจัดการจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้าง ประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่มและองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้ บุคลากรในองค์กรได้ระบุดังปัญหาและโอกาสที่ถูกละเลย ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ การ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการจัดการจัดการกับปัญหา ร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ คือ การหันหน้าปรึกษาหารือและทำความเข้าใจกัน เพื่อบรรลุข้อยุติที่ทุกฝ่าย พึงพอใจ ต้องอาศัยเวลาในการเจรจาทำความเข้าใจให้สามารถท างานร่วมกันต่อไปได้

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการจัดการจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่ม ทีมงาน หรือบุคลากรในองค์กร เพื่อ สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์แก่ บุคลากรและองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้ส่งเสริมและเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ รับรู้ถึงปัญหา ส่งผลให้เกิดการคิดสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นใน องค์กร ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ จะก่อให้เกิดผลไม่ดีต่อองค์กรทำให้บุคลากรขาดความ กระตือรือร้น เฉื่อยชา ต้องเพิ่มความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ จากความหมายของความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ที่กล่าวมาข้างต้น

สรุปได้ว่า ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน รูปแบบของการสร้างผลประโยชน์ให้ เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาสถานะที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น อันเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างความคิด สร้างสรรค์และการคิดวิจารณ์ญาณ เพื่อให้องค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและเกิดการคิด สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ

2. ความสำคัญของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่าง

สร้างสรรค์

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้ให้ความสำคัญว่า ผู้บริหารองค์การควรมีมุมมองต่อความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีการแก้ไข้ปัญหาในทุกระดับขององค์การอย่างสร้างสรรค์ (Win-win Solution) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่นและยั่งยืนต่อไป

อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง (2557) ได้ให้ความสำคัญว่า การแก้้ปัญหาแบบสร้างสรรค์จะ ช่วย ลำดับความคิด ลำดับเหตุการณ์ และเป็นการวางแผนว่าจะเริ่มแก้้ปัญหาจากจุดใดไปหาจุดใด ทำให้ลดปัญหาการมองข้ามปัญหาบางจุดไป ซึ่งการแก้้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จะต้องเริ่มจาก การ มุ่งมั่นที่จะแก้้ปัญหานั้น และสิ่งสำคัญต่อมาก็คือ จำต้องมีจิตสำนึก ตั้งมั่นที่ชัดเจนต่อปัญหา แล้ว เดินไปสู่การแก้้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มีความสำคัญในด้านของกระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ใน ระดับที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร โดยใช้ทักษะและวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจ มีความคิดเห็นที่คนละคิดที่ตรงกันพยายาม หาทางจัดการที่ลงตัวและส่งผลที่เป็นขวัญและกำลังใจ ต่อสมาชิกในองค์กร

3. ตัวชี้วัดของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

Thomas and Kilmann (1987) กล่าวว่า ในการจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการแก้ไข้ปัญหาและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ทั้งความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ การสื่อสารในองค์การ ผลประโยชน์ และลักษณะของบุคคลในองค์การ และสามารถนำมาสู่การจัดการได้อย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

1. การเปิดใจกว้าง (Open-minded) ยอมรับฟังความคิดเห็น หรือการปรับเปลี่ยน ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งเพื่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไข้ปัญหาขององค์การอย่างยั่งยืน
2. การสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไข้ปัญหาขององค์การ (Participation Solutions in Organization)
3. การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไข้ปัญหา (Negotiation) โดยมีการเลือกบุคคลที่สาม เข้ามาช่วยในการแก้ไข้ปัญหาขององค์การ
4. การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ (Fairness) เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงทรัพยากร และมีการจัดสรรทรัพยากรในองค์การอย่างเป็นธรรม

5. การสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพช่วยลดปัญหาการเกิดพฤติกรรม มีความคิดเห็นที่คนในกลุ่มเห็นสอดคล้องกัน โดยมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน (Group Think)

6. การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย (Collaborate) โดยให้เกียรติและ ยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ในสถานการณ์นั้น (Win-win Situation)

อภิญญา ภูเจริญ (2544) กล่าวว่า ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น จะต้องมีความซื่อสัตย์ คือ

1) ควบคุมสถานการณ์ให้ดี อาจต้องอาศัยเทคนิคการแสดงเข้าช่วย โดยใช้ น้ำเสียงที่มั่นคงและเยือกเย็น ปล่อยให้มีการโต้แย้งเกิดขึ้น หรืออาจจะกระตุ้นให้มีการโต้แย้ง แต่อย่าปล่อยให้บานปลาย เมื่อดูที่ท่าจะรุนแรงขึ้นให้ปรามด้วยคำพูดที่ช้า ชัด และน้ำเสียงที่มั่นคง อย่า บิดเบือนประเด็น อย่าหลบเลี่ยงเรื่องที่กำลังพูด แต่พยายามให้ทุกคนที่ร่วมสนทนาได้รับรู้และเข้าใจว่า เกิดอะไรขึ้น

2) เปิดใจรับฟังความจริง หากมีคนไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เราทำและบอกเรา ออกมาตรง ๆ ให้รับฟัง แน่ใจว่า คำพูดอาจไม่เข้าหูเราบ้าง เราอาจเกิดปฏิกิริยาโต้แย้งขึ้นมาบ้าง แต่อย่าเพิ่งแสดงออกไป รับฟังสิ่งที่เขาพูดก่อน นี่คือโอกาสอันดีที่เราจะได้เรียนรู้ และถึงแม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เขาวิจารณ์ แต่ก็ต้องยอมรับว่าการกระทำของเราทำให้เขาคิดไปอย่างนั้นได้จริง ๆ

3) ปล่อยให้ผู้พูดได้มีโอกาสวิพากษ์วิจารณ์เต็มที่เพื่อสร้างความเข้าใจและ โอกาสใหม่ ๆ เตือนตัวเองไว้เสมอว่า ผู้ที่ขัดแย้งกับเรานั้นจะเป็นผู้หวังดีต่อเราในระดับหนึ่ง ถ้าไม่เช่นนั้นเขาจะไม่เสียเวลามาพูดหรอก อย่าปล่อยให้ตัวเองโกรธ และอย่าเพิ่งรีบโต้ตอบหนึ่งฟัง เสียก่อน หรือถ้าเขาเป็นฝ่ายโกรธเป็นฝ่ายโมโห ก็ไม่ต้องไปบอกให้เขาหยุดโมโหหรืออก ไม่มีประโยชน์อะไร แต่การที่ปล่อยให้เขาพูดมาจนหมดอาจทำให้เกิดความเข้าใจกัน และโอกาสที่จะสร้างสรรค์ งาน ดี ๆ ต่อไปได้

4) คิดให้เป็นระบบ พูดให้เป็นระบบ เมื่อต้องการแสดงความคิดเห็นเรื่องอะไร บอกไปให้ชัดเจนว่ารู้สึกอย่างไรและต้องการอะไร ในกรณีที่ผู้ที่กำลังโต้แย้งกันอยู่เริ่มพูดไม่รู้เรื่อง อาจจะต้องคอยเตือนหรือถามตรง ๆ ว่าทำไมจึงสรุปอย่างนั้น ทำไมจึงพูดอย่างนี้ จริง ๆ แล้วควรจะ เป็นอย่างไร เป็นต้น

5) มองหาความเป็นไปได้ที่จะร่วมมือกัน เมื่อได้ฟังความคิดของแต่ละฝ่าย แล้วแทนที่จะเป็นศัตรูกัน น่าจะหันมาจับมือกัน แล้วช่วยกันคิดว่าทำอย่างไรจึงจะไม่เกิดข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดอย่างที่ผ่านมา หาทางเลือก ใหม่ ๆ ให้กันและกัน

6) อย่าพยายามป้องกันตัวเอง แต่ให้แสดงความจริงใจและความเห็นใจให้มากที่สุด แน่ใจว่าสัญญาของทุกคนมักจะคอยป้องกันตัวเองไม่ให้ใครมาตีมาว่าอยู่ แล้ว แต่กลับพร้อมที่จะขึ้นว่าคนอื่นเสมอ พยายามควบคุมสถานการณ์เช่นนี้ให้ดี ทำใจให้เป็นกลาง อย่าด่วนคิดว่าใครเขาจะมาว่าอะไรเรา และเมื่อเราเป็นฝ่ายพูด ก็อย่างเพิ่งไปตำหนิติเตียนใคร ให้พูดถึงข้อเท็จจริง ความรู้สึกที่แท้จริง

7) รับมือกับความโกรธให้ดี จริง ๆ แล้วความโกรธก็หนักหนา ก็เช่นเดียวกับความขัดแย้ง ความโกรธอาจเป็นตัวกระตุ้นให้อยากเอาชนะ อยากแข่งขัน อยากทำให้ดีกว่า แต่เมื่อความโกรธมันเกินระดับหนึ่ง ขึ้นไปแล้วผลในการทำลายล้างจะมีมากกว่า ดังนั้น ให้ระงับอารมณ์ตนเองให้ดีกว่าก่อนที่จะโกรธใคร ถามตัวเองเสียก่อนว่าโกรธเรื่องอะไร โกรธคนพูด หรือโกรธเพราะเรื่องที่เขาพูด ถ้าโกรธเรื่องที่เขาพูด นั่นเพราะอะไร เขาพูดจริงไหม เราบกพร่องจริงหรือเปล่า กว่าจะคิดออกมาหลาย ๆ ชั้นขนาดนี้ รับรองว่าความโกรธจางไปกว่าครึ่งแล้ว

8) ยอมรับว่ามีคนประเภทบัวได้น้ำอยู่จริง นี่คือน้ำที่จะต้องทำใจ ถึงแม้จะใช้เทคนิคต่าง ๆ นานา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็ไม่มีทางเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไปได้ คนกลุ่มนี้ขัดแย้งเพราะต้องการขัดแย้ง ต้องการหาเรื่อง หรือเพราะเป็นนิสัยที่ขอให้ได้ขัด ถ้าเจอคนประเภทนี้พยายามเท่าไรก็ไม่มีความประโยชน์ ใช้วิธีหนีห่างหรือปล่อยเขาไป

9) ติดตามผลหลังจากที่มีการถกเถียงหรือโต้แย้งอะไรก็แล้วแต่ พยายามบันทึกข้อสรุปไว้ แล้วคอยติดตามผลว่าสิ่งที่เห็นกันว่าเป็นปัญหา สิ่งที่ได้โต้แย้งกันมานั้นมีการนำไปแก้ไขหรือไม่ได้ผลอย่างไร ถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงอาจจะต้องนำมาคุยกันอีกครั้งหนึ่ง หรือถ้าทำไปแล้วใครมีข้อคิดเห็น อยากรู้ก็อาจจะได้โต้กันอีกสักรอบ ถ้าเป็นเช่นนั้นแสดงว่าความขัดแย้งที่ผ่านมา นั้นได้ผลสร้างสรรค์ จริง ๆ

พีชรัตน์ กลั่นแก้ว (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรักษาคุณภาพของความตึงเครียดที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีการยอมรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากกรณีที่เกิดความขัดแย้ง ไม่ด่วนสรุปหรือปฏิเสธ ข้อเสนอโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรอง
- 2) ตรวจสอบข้อมูลเพื่อระบุประเด็นข้อขัดแย้งและดำเนินการตามประเด็นเหล่านั้น
- 3) เก็บรายละเอียดที่มีความสำคัญ สัมภาษณ์ทุกคนที่มีส่วนร่วมในปัญหา เพื่อรู้ปัญหา ที่แท้จริง และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

4) การใช้ความร่วมมือกันแก้ปัญหา (Collaboration) ประสานความคิดของ หลายกลุ่มเข้าด้วยกันโดยแสวงหาจุดที่ยอมรับร่วมกัน มีความเชื่อใจกันและเปิดใจกว้างรับฟัง และให้ความร่วมมือแก้ปัญหา

5) รักษาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มไม่ให้เกิดการบาดหมางใจกัน เมื่อทุกฝ่ายยอมรับใน ข้อตกลงที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559) กล่าวว่า ทักษะที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ มีเป้าหมาย (Goal) ชัดเจน และสมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน มีการส่งเสริมแสดงออก (Expression) ที่เหมาะสม สมาชิกและผู้นำมีความผู้นำ (Leadership) การทำงานของทีม มีการแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ทีมงานมีความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน และทีมงานมีการส่งเสริมให้เกียรติและยกย่องความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร แต่เมื่อองค์กรเติบโตเต็มที่แล้วในช่วงหนึ่งจะมีการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายนั้น อาจมีผลกระทบต่อกันจนก่อให้เกิดความแตกแยก การไม่ร่วมมือร่วมแรง ทีมงานอ่อนแอลง จนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ได้แก่ เรื่องของผลประโยชน์ เรื่องของความขัดแย้งทั้งส่วนบุคคลและทีม เหล่านี้ล้วนส่งผลให้ทีมประสบปัญหา ซึ่งแนวทางในการลดปัญหา คือ สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการสื่อสารกันอย่างชัดเจนไม่ปิดบังกัน มอบหมายงานก็ต้องมีความชัดเจนแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงไปมา ยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีม เนื่องจากคนเราเกิดมามีความแตกต่างกัน ดังนั้นการทำงานจึงควรมีการคำนึงถึงการทำให้ทีมงานกลับมาเข้มแข็งอีกครั้ง ดังนี้

1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้วางใจเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา การพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถาม และ ได้ต่อกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3) การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์และร่วมกันพิจารณา

4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5) การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

ตาราง 6 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ				ความถี่
	Thomas and	อัมรินทร์ ภูเจริญ	พัชรนันท์ กลิ่น	สำนักงาน	
	1987	2544	2549	2559	
1. การสร้างการทำงานเป็นทีม	✓		✓	✓	3
2. การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา	✓	✓	✓	✓	4
3. การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	✓			✓	2
4. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	✓			✓	2
5. การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย	✓	✓	✓	✓	4
6. การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 6 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีจำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างการทำงานเป็นทีม การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย และ การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง

4.3.5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

1. ความหมายของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

ทิววัลย์ ปัญจมะวัต (2548) ให้ความหมายของ ความยืดหยุ่นทางความคิด ตามแนวคิดของ Torrance (1970) ไว้ว่า ความยืดหยุ่นทางการรู้คิดเป็นความสามารถในการคิดได้หลายทิศทาง หลาย ชนิด หลายกลุ่มความคิดอ่าน หลายประเภท และคำตอบที่ได้มักไม่สามารถจัดอยู่ในกลุ่มหรือประเภท ทางความคิดเพียงชนิดเดียวได้

Eslinger & Grattan (1993) ให้ความหมายของ ความยืดหยุ่นทางการรู้คิด ตามหลักการทางการแพทย์เกี่ยวกับสมองไว้ว่า เป็นความสามารถในการเปลี่ยนการรับรู้ตอบสนองหรือดำเนินการขั้นตอนการคิดและการกระทำต่อสถานการณ์ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้

Kogut & Kulatitaka (2001) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการปรับตัวอย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น การเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จริงเพื่อสร้างศักยภาพให้กับองค์กรนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานหมายถึง ความสามารถในการคิดคำตอบด้วยวิธีคิดที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งมักไม่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างคำตอบ ในบางครั้งก็สามารถกล่าวได้ว่าเป็น ความสามารถในการคิดคำตอบที่ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างกันได้นี้ เป็นพฤติกรรมการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย

2. ความสำคัญของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

Torrance (1970) ได้พัฒนาแบบทดสอบการคิดสร้างสรรค์ในบุคคลและกำหนดวิธีการให้ คะแนนของความยืดหยุ่นทางการรู้คิด ไว้ว่าจะให้คะแนนตามจำนวนวิธีการหรือหมวดหมู่ที่แตกต่าง กันของคำตอบ หรือกล่าวได้ตามนิยามของ Torrance (1970) ว่า ผู้ที่มีความยืดหยุ่นทางการรู้คิดสูง เป็นบุคคลที่สามารถคิดคำตอบได้หลากหลายชนิด ด้วยวิธีการคิดที่ไม่ซ้ำกัน

Block & Kremen (1996) พบว่า บุคคลที่มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์สูงมักจะพบกับผลด้านบวกและมีระดับความเชื่อมั่นในตนเองที่มากกว่า และมีการปรับตัวทางจิตวิทยาที่ดีกว่า บุคคลที่มีความ ยืดหยุ่นทางอารมณ์น้อย เมื่อพบกับเหตุการณ์ที่มีความเครียดสูง บุคคลที่มีระดับความยืดหยุ่นทาง อารมณ์ต่ำอาจแสดงพฤติกรรมที่เชิงที่อ กระทำพฤติกรรมเดิมซ้ำ ๆ หรือแสดง ความยุ่งเหยิงวุ่นวาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

Sharfman & Dean (1997) ได้กล่าวถึงทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานว่า ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเป็นหัวใจหลักขององค์กร ที่ต้องพิจารณาว่าความยืดหยุ่นขององค์กรเพียงพอสำหรับการปรับตัวหรือไม่ โดยพิจารณาอยู่สองประเด็น คือ รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ และมุมมองเกี่ยวกับทัศนคติ ซึ่งมีเงื่อนไขเชิงสถานการณ์ที่ผู้บริหาร ต้องการสำหรับความยืดหยุ่นของกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับมิติที่สำคัญ คือ มิติการเปิดรับ

เกี่ยวข้องกับการเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ การเปิดรับข้อมูล และการยอมรับบทบาท และมีดี ความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งทั้งสองมิตินี้ จะทำให้มีความได้เปรียบการแข่งขันจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ตัดสินใจ การตัดสินใจ

Pauwels & Matthyssens (2004) ได้กล่าวถึงทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานว่า โดยรวมของความยืดหยุ่นในการทำงานเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานนั้น ๆ มีความยืดหยุ่น เพียงพอหรือไม่ทั้งทางด้านทรัพยากรและการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก แต่เมื่อองค์กรมีความจำเป็นต้อง ตัดสินใจกระบวนการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปว่าทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นหัวใจหลักของ ผู้บริหารองค์กรที่ต้องพิจารณาว่าความยืดหยุ่นขององค์กรเพียงพอสำหรับการปรับตัวหรือไม่ ซึ่งมี เงื่อนไขเชิงสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องการสำหรับความยืดหยุ่นของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งทักษะการ ยืดหยุ่นในการทำงานของผู้บริหารจะทำให้การทำงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวชี้วัดของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

Rutter (1987) สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลไกที่ปกป้องบุคคลจากภัยทางจิตวิทยา ซึ่ง เกี่ยวข้องกับความทุกข์ยากเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่

- 1) การลดผลกระทบจากภัย
- 2) การลดผลต่อเนื่องทางลบที่ตามมา
- 3) การสร้างและรักษาความภาคภูมิใจแห่งตนและความสามารถของตน
- 4) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ

Wagnild & Young (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบของทักษะการยืดหยุ่นในการ ทำงานดังนี้

- 1) ความมั่นคงทางจิตใจ
- 2) ความมุ่งมั่น
- 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4) การเห็นคุณค่าในตนเอง
- 5) การหยัดเยียนด้วยตนเอง

Fang และคณะ (2015) ได้สรุปว่า ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การสามารถของตนในการรับมือกับสิ่งคุกคาม
- 2) ความหวังและการมองโลกในแง่ดี
- 3) การรับมือกับสิ่งคุกคามในเชิงรุก
- 4) การสนับสนุนทางสังคม

American Psychological Association. (2002) ได้กล่าวถึง ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ว่าประกอบด้วย

1) สร้างเครือข่าย การที่มีความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อน และคนอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญ การรับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลที่ห่วงใยและพร้อมที่จะรับฟังช่วยให้ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์แข็งแรงขึ้น บางคนพบว่าการอยู่ในกลุ่มชุมชนที่กระตือรือร้น องค์การที่มีศรัทธาเป็นที่ตั้ง หรือกลุ่มเพื่อนเมืองอื่น ๆ ที่มีการสนับสนุนทางสังคมจะช่วยฟื้นฟูความหวังได้นอกจากนี้ การช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเขาต้องการก็เป็นผลดีต่อผู้ช่วยเหลืออีกด้วย

2) หลีกเลี่ยงการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นผ่านพ้นไปได้ยาก มนุษย์ไม่สามารถเปลี่ยนความจริงที่ว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดนั้นได้เกิดขึ้น แต่สามารถเปลี่ยนการประเมินและการตอบสนองต่อปัญหานั้นได้ ลองปรับมุมมองให้ไกลกว่าปัจจุบันว่าเหตุการณ์นี้อาจจะดีขึ้นมาได้ และสังเกตว่าการปรับแบบใดที่อาจทำให้รู้สึกดีขึ้นเมื่อพบกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก

3) ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เป้าหมายปัจจุบัน อาจจะไม่สามารถทำให้สำเร็จได้เนื่องจากสถานการณ์ที่เป็นปัญหา การยอมรับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จะช่วยให้บุคคลจดจ่อกับเหตุการณ์ที่บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนได้

4) มุ่งไปสู่เป้าหมายของตน สร้างเป้าหมายที่สมเหตุสมผล การทำบางสิ่งบางอย่างตามปกติ ถึงแม้ว่าจะเป็นความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็จะทำให้เราสามารถไปสู่เป้าหมายได้ แทนที่จะจดจ่อกับงานที่ดูเหมือนจะไม่มีทางสำเร็จ ให้ลองถามตนเองว่า อะไรที่เรารู้ว่าเราสามารถทำให้สำเร็จได้ในวันนี้ที่จะช่วยได้เราเคลื่อนที่ไปยังทิศทางที่เราต้องการจะไป

5) ลงมือทำอย่างเด็ดเดี่ยว ลงมือจัดการสถานการณ์ที่ทุกข์ยากให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จัดการอย่างเด็ดเดี่ยวแทนที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา

6) มองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง ผู้คนมักจะเรียนรู้บางอย่างเกี่ยวกับตนเองและอาจพบว่าตนเองได้เติบโตขึ้นมาด้วยผลของการต่อสู้กับความสูญเสีย หลายคนที่ประสบกับความโศกเศร้าและความทุกข์ยาก รายงานว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ดีกว่ามีความแข็งแรงที่มากกว่าแม้ว่าจะรู้สึกไม่มั่นคง มีความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเพิ่มขึ้น มีการสร้างจิตวิญญาณ และเพิ่มคุณค่าของชีวิต

7) บ่มเพาะมุมมองด้านบวกของตนเอง การเพิ่มความมั่นใจในความสามารถของตนที่จะแก้ไข ปัญหาและเชื่อในสัญชาตญาณของตนจะช่วยให้ความยืดหยุ่นทางอารมณ์เกิดขึ้นได้

8) มองสิ่งต่าง ๆ ในภาพรวม ถึงแม้จะพบกับเหตุการณ์ที่เจ็บปวด ให้ลองคำนึงถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเครียดในบริบทที่กว้างขึ้น และรักษามุมมองในระยะยาวไว้ หลีกเลี่ยงการทำให้เหตุการณ์ไม่ดีขึ้นใหญ่เกินความเป็นจริง

9) รักษาทัศนคติด้านมีความหวัง ทัศนคติทางบวกจะช่วยให้เราคาดหวังว่า สิ่งที่ดีจะเกิดขึ้นในชีวิต ลองจินตนาการถึงสิ่งที่ต้องการแทนที่จะกังวลกับสิ่งที่กลัว

10) ดูแลตนเอง ให้ความใส่ใจกับความต้องการและความรู้สึกของตน เข้าร่วมกิจกรรมที่ชอบ ผ่อนคลายความเครียด ออกกำลังกายเป็นประจำ การดูแลตนเองจะช่วยให้ความคิดและร่างกายพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องการความยืดหยุ่นทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต (2552) ได้แบ่งองค์ประกอบของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ดังนี้

1) ทนต่อแรงกดดัน คือ มีวิธีการที่จะดูแลจิตใจให้ทนอยู่ได้ สามารถจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึกทุกข์ของตนเองได้ในสถานการณ์ที่กดดัน

2) มีกำลังใจ คือ มีแรงที่จะดำเนินชีวิตต่อไปภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน อาจจะมาจากการ สร้างกำลังใจด้วยตนเองหรือคนรอบข้างก็ได้

3) ต่อสู้เอาชนะอุปสรรค คือ มั่นใจและพร้อมที่จะเอาชนะปัญหา อุปสรรคที่เกิดจากสถานการณ์วิกฤต ซึ่งความมั่นใจนี้เกิดจากการตระหนักในความสามารถหรือทักษะของตนเองว่าตนเองสามารถทำได้ แก้ปัญหานี้ได้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้และเข้าถึงความช่วยเหลือ หรือปรึกษา

ประสบความสำเร็จ- SUMREJ.COM.(2020).ได้กล่าวว่า 7 ลักษณะของคนที่มีนิสัยยืดหยุ่น เพื่อการประสบความสำเร็จ

1) ความยืดหยุ่นต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามกับตนเองอย่างตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์กับตัวเองและรับผิดชอบต่อสิ่งนั้น

2) ความยืดหยุ่นมีความเป็นอิสระ ลักษณะอีกหนึ่งข้อของผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นก็คือ สามารถสร้างความมั่นใจในตัวเองและนำตัวเองกลับมาใช้ชีวิตในแบบเดิมได้ไม่ว่าจะเจออุปสรรคใดๆ ก็ตาม

3) ความยืดหยุ่นมีอิสระและเชื่อมโยงกับคนอื่นๆ ด้วยยังมีคนที่ต้องรับผิดชอบต่อมากเท่าไร แรงจูงใจในการกลับมาเริ่มต้นอีกครั้งก็มากเท่านั้น เหตุผลยังมีความหนักแน่น การกระทำจะหนักแน่นขึ้นเช่นกัน

4) ความยืดหยุ่นในการริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการรับผิดชอบต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อดูแลปัญหา ต้องลุกขึ้นยืนและทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้ได้กลับมาบนเส้นทางที่วางไว้

5) ความยืดหยุ่นมีองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ด้วยความยืดหยุ่น ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกวิธีการที่ดีที่สุดได้อย่างสร้างสรรค์ ถ้าได้ก็กล้าเสียในแนวทางของตนเอง เพื่อเริ่มต้นใหม่

6) คนมีความยืดหยุ่นจะมีอารมณ์ขัน แต่อารมณ์ขันเป็นสิ่งสำคัญมากเมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนการดำเนินชีวิต ควรกำหนดเป้าหมายอย่างจริงจังและต้องให้ความสำคัญกับตัวเอง เรื่องบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่จริงจัง แต่บางครั้งก็ต้องมีอารมณ์ขันในสถานการณ์ต่างๆ บ้าง

7) คนมีความยืดหยุ่นต้องไม่เบียดเบียนใคร ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม ผู้บริหารต้องทำให้แน่ใจว่าสิ่งนั้นจะไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อน ตรวจสอบให้แน่ใจว่าความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต้องไม่ส่งผลไม่ดีต่อคนรอบข้าง ยังมีอุปสรรคเพิ่มขึ้น ยังมีความท้าทายในการกลับมามากขึ้น ยังมีปัญหาที่รับมือยากขึ้น ความยืดหยุ่นของจะเพิ่มมากขึ้นถ้าเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นสูง ก็ไม่มีอะไรสามารถหยุดการพัฒนางานได้

ตาราง 7 ตารางสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ						ความถี่
	Rutter 1987	Wagnild & 1993	American 2020	Fang และคณะ 2015	กรมสุขภาพจิต 2552	ประสพ 2020	
1. การเห็นคุณค่าในตนเอง	✓	✓	✓		✓	✓	5
2. การมีอารมณ์ขัน			✓	✓	✓	✓	4
3. การไม่เบียดเบียนใคร		✓	✓			✓	3
4. การทนต่อแรงกดดัน			✓	✓	✓	✓	4
5. การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง		✓	✓	✓		✓	4
6. การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ	✓		✓			✓	3
7. การมีทัศนคติทางบวก	✓	✓		✓	✓	✓	5

จากตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีจำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีอารมณ์ขัน การไม่เบียดเบียนใคร การทนต่อแรงกดดัน การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ และ การมีทัศนคติทางบวก

ตาราง 8 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รวม
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร 3) การมีเครือข่ายทางสังคม 4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล 	4
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> 1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร 3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง 	4
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย 2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ 4) การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน 5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน 	5
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> 1) การสร้างการทำงานเป็นทีม 2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา 3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร 4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย 6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง 	6
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง 2) การมีอารมณ์ขัน 3) การไม่เบียดเบียนใคร 4) การทนต่อแรงกดดัน 5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง 6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ 7) การมีทัศนคติทางบวก 	7
รวม		26

จากตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่น และการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวชี้วัด องค์ประกอบ 5 มีทั้งหมด 26 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร 3) การมีเครือข่ายทางสังคม 4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ การปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน 2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร 3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน 4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มี 5 ตัวชี้วัด 1) การวางแผนงานและกำหนด จุดหมาย 2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึง ความสามารถ 4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน 5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับงาน องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างการทำงานเป็นทีม 2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา 3) การใช้หลัก คุณธรรมในการบริหารองค์กร 4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 5) การเปิดโอกาสให้มีการ พุดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย 6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง 2) การมีอารมณ์ขัน 3) การไม่เบียดเบียนใคร 4) การทนต่อแรงกดดัน 5) การมองหาโอกาสสำหรับการ ค้นพบตนเอง 6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ 7) การมีทัศนคติทางบวก

การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณภาพของการศึกษาเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญใน อันดับต้นๆ กระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน / สถานศึกษาด้วย การปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่จะ ช่วยพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษา โดยรวม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขและพัฒนาโรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ดังเช่น รัญจวน อินทรกำแหง (2537 อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธ์ 2543) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำ สถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในการสร้างสรรค์ และในการทำลาย

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่นๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประกอบคุปรัตน์ , 2552) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้าน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต สอดคล้องกับ (Avis Gaze,2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills ได้กล่าวถึงทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์(Critical and creative thinking skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital literacy skills) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้(Learning innovation skill) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) และ (ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันของศรัทธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,2563) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยเฉพาะตลาดแรงงานที่เริ่มได้รับผลกระทบอย่างมากจากการนำหุ่นยนต์หรือระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการทำงาน ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำ ก็คือ การพัฒนาทักษะต่างๆ ที่หลากหลายและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายนำความสำเร็จแก่องค์กรให้แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex Problem Solving) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) การบริหารจัดการบุคคล (People

Management) การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Coordinating with Others) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การตัดสินใจและประเมินที่ดี (Judgment and Decision Making) การบริการที่ดี (Service Orientation) ทักษะในการต่อรอง (Negotiation) และ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

ทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวคือ การรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ หรือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลนั้นเองหรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปบุคคลนั้นก็พยายามปรับตัวสภาพที่เป็นปัญหาที่กำลังเผชิญนั้น เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียดความวุ่นวาย วุ่นวายใจ หรือความกังวลใจค่อยๆ คลี่คลายลง จนกระทั่งหมดไป หากไม่สามารถขจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปได้ ความกังวลใจก็ยังคงมีอยู่ต่อไป และอาจจะมีผลกระทบต่อบุคคลนั้นต้องสูญเสียความสมดุลในตนเอง เกิดความเคร่งเครียด วิตกกังวล สับสน ว้าวุ่นใจ และความคับข้องใจ ทำให้ไม่มีความสุขในการดำเนินชีวิต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับ Roy and Andrews (1999, p. 113) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นพฤติกรรม การตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับให้คงสภาวะสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม Roy and Andrews เชื่อว่า คนเรา ประกอบด้วย กาย จิต สังคม เป็นหน่วยเดียวกันที่ไม่อาจแบ่งแยกได้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานผสมผสานเป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อคงภาวะปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี สาเหตุใดก็ตามที่มีผลต่อกายย่อมส่งผลกระทบต่อจิตใจและสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จใน

ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องมีลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังต้องมีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สอดคล้องกับ ธเนศ ขำเกิด (2550) คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคมนวัตกรรม สถานการณ์ และบุคคล คือ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากครูผู้สอนขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการทำงาน การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นทักษะมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 นอกจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว การทำงานในอนาคตยังเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่ และงานส่วนอื่นนั้นอาจอยู่ในส่วนอื่นของโลกที่ห่างไกล เป็นสภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นและปรับตัว และเงื่อนไขของการปรับตัวอาจอยู่ที่การแข่งขันกับคู่แข่ง การปรับตัวที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาสหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาใช้และเรียนรู้ทักษะ

ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมายกำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงาน เปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของ ทีมงานจากหลากหลายวัฒนธรรม มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง

ผู้บริหารที่มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจ และวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงคามเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของ มนุษย์ มีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3)การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและ มีการตัดสินใจที่ดีเสมอ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวใน ความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันใน โลกของงานโดยการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของ บุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้า มามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่วางตัวเป็น นาย ที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตามช่วยเหลือการ ปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของ บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมี ความเชื่อว่า ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งความเชื่อและการ ปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ พึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางานให้ ก้าวหน้า เพราะความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจก็คือความสำเร็จของงานและ การได้รับความยอมรับนับถือการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความ สงบ ร่มรื่น สดชื่น สวยงาม มีเอกลักษณ์ ขจัดความซ้ำซากจำเจและมีความมั่นคงปลอดภัย จะทำให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ และบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้ บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

5.1 หลักการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหาร สถานศึกษา

Charlesand Wargnier (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศิลปะการตาม
กรอบ 70:20:10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990
ที่ศูนย์ ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี
1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจาก
กรอบการพัฒนา สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้
และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการ
พัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training)

Santhosh (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้
และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรือง ในวันนี้
ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาศิลปะการตามโมเดล 70:20:10 เช่น SAP,
HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal,
Goldman Sachs เป็นต้น

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัด
การศึกษา ต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร
โดยแนวคิดนี้ แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจาก
การแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง3 ส่วนมาผสมผสานกัน
โดยให้นำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็น
แค่แนวทาง การปรับ สัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย
ประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชา
คณิตศาสตร์อาจจะต้อง ให้นำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งกรยานก็
ต้องให้นำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการ
เรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

จากการศึกษาหลักการ การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า ไม่มีหลักการ การพัฒนาที่ชัดเจน แต่เป็นรูปแบบที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และพบว่า หลักการพัฒนาศิลปะการ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทักษะความ ยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โดยยึดกรอบการพัฒนาศิลปะการตามกรอบ 70: 20: 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และ อีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมสัมมนา

5.2 วิธีการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหาร

สถานศึกษา

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนานั้น สำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

Everard และ Morris (1990) ได้เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยตอบสนอง ความ ต้องการในการพัฒนา ดังนี้

1. การแนะนำ การเสนอแนะและการเป็นที่ปรึกษา
2. การอ่านเอกสารต่าง ๆ
3. การพัฒนาตนเอง
4. การจัดทำโครงการหรือโครงการต่าง ๆ
5. การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ
6. การเข้าร่วมประชุม
7. การทำวิจัย
8. การศึกษานอกสถานที่

Mc Beath (1997) ได้เสนอแนะวิธีการหรือองค์ประกอบในการพัฒนาศิลปะการ ดังนี้

1. การวางแผนประสบการณ์ทำงาน เป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่ให้ เพื่อให้ มีโอกาสที่จะเรียนรู้งานอย่างใหม่ อาจเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์การอาจบางเวลาหรือเต็มเวลา
2. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานในปัจจุบัน หรือ เพื่อเตรียมที่จะทำงานใหม่ในอนาคต และเป็นการทำให้มีความรู้ทางเทคนิคให้ทันสมัยขึ้น
3. การศึกษาต่อ เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ หรืออาจเรียนรู้ ด้วยตนเองด้วยวิธีการอย่างอื่น และอ่านวารสารทางวิชาชีพ
4. การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยงและการแนะนำ

Castetter (2000) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การจัดประชุมใหญ่ (Conference)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การอภิปรายแบบมีหัวข้อ (Guided Discussions)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง (Position Rotation)
7. การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป (Programme Instruction)
8. การประชุมย่อย (Meeting)
9. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
10. การแจกเอกสาร (Written Materials)
11. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
12. การดูภาพยนตร์ (Films)
13. การฟังเทป (Recordings)
14. การดูโทรทัศน์ (Television)
15. การเล่นเกมต่าง ๆ (Games)
16. การเลียนแบบ (Simulation)
17. การฝึกอบรมจากการรับรู้ (Sensitive Training)
18. การบรรยายโดยครูพิเศษ (Coaching)
19. การสาธิต (Demonstration)
20. การทดลองปฏิบัติงาน (Internships)
21. การใช้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
22. การศึกษาพิเศษ (Special Study)
23. การจัดฝึกงาน (Graduate Work)
24. การเสนอโครงการวิจัย (Research Projects)
25. การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
26. การแลกเปลี่ยน (Exchange Programs)
27. การจัดกิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
28. การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)
29. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
30. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)

31. การระดมความคิด (Brain Storming)

32. การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)

Meggison (2007) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรว่า อาจใช้การให้
 หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผน
 แนนอนใช้วิธีการสอนแนะ การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วน
 การจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัด
 โครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดทำนาจิตใจ การ
 จัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์
 กรณีตัวอย่างการจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้โสตทัศนูปกรณ์
 ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ
 การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการ
 แก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร แบ่ง
 ออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน ได้แก่

1. การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม มีดังนี้

- 1.1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 1.2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
- 1.3. การฝึกงาน (Internship)
- 1.4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
- 1.5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
- 1.6. การสาธิต (Demonstration)
- 1.7. การอภิปราย (Panel Discussion)
- 1.8. เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
- 1.9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
- 1.10. ทัศนศึกษา (Field Trip)
- 1.11. สัมมนา (Seminar)
- 1.12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

2. การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีดังนี้

- 2.1. การฝึกงาน (Internship)
- 2.2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)

2.3. การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
(The Course)

2.4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In-Service Training)

2.5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)

2.6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ
(Professional Association Membership)

2.7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)

2.8. การอ่าน (Reading)

2.9. การเขียนบันทึก (Writing)

2.10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter-Visitation)

2.11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)

2.12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)

2.13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)

2.14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

วิจิตร อวาทกุล (2537) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงาน ให้เกิดความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัตินั้น ส่วนมากนิยมใช้วิธีการดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การนำอภิปราย การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน การอภิปรายแบบซิมโพเซียม การประชุมทางวิชาการ การประชุมระดับหัวหน้า การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมซินดิเคท การสัมมนา การอภิปรายแบบปวงฉาวิสัย การสอนแนะ การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาจากกรณี การอภิปรายรายกลุ่มย่อย การระดมความคิด การใช้กระบวนการกลุ่ม การทัศนศึกษา การสาธิต วิธีการให้ทำโครงการจริง การให้ทำแบบฝึกหัด เกมส์บริหาร การฝึกการบริหารในเวลาจำกัด การประชุมโต๊ะกลม การสัมภาษณ์ การสอบแบบตัวต่อตัว การสอนสำเร็จรูป กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การฝึกงานการฝึก อบรมพิเศษ การฝึกอบรมเฉพาะวิชา การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานวิธีการทดลอง

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยสรุป คือ

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำบุคลากรที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่ หรือบุคคลเก่าที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้รู้จักงานที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
2. การสอนแนะ ช่วยให้ผู้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

3. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการส่งบุคลากรไปดูงานในองค์กร หรือหน่วยงานอื่นเพื่อการปฏิบัติงาน ชักถามปัญหาด้วยตนเอง อันก่อให้เกิดความรู้ในงานที่ตนต้องการศึกษา
4. การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ในทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ศึกษาด้วยกัน
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการศึกษารับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อสามารถตัดสินใจทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้
6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น ประสานสัมพันธ์ ทำให้งานมีความต่อเนื่องที่ดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการแนะนำจากหัวหน้า รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง
8. การให้รักษาการ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ มีโอกาสฟังการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับผู้เข้าร่วมประชุม
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจะทันสมัยเสมอ
11. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม การศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ มักมีการฝึกงานอยู่ด้วย ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน ทำให้เกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี งานที่ฝึกมักจะทำตรงกับงานที่ปฏิบัติ
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม
13. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

จกกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีโดยการบรรยาย (Lecturing) วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการเช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้อนข้อมูลเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าการบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ

ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลาอันยาวนานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ

รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติและทักษะโดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูดล้วน ๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย
4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่งบรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดมากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม

9. การฝึกงาน เป็นการฝึกปฏิบัติตามสถานบันหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

10. การสอนแนะ เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์การในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วยการอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจนบั่นทอนผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มที่ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้ผู้เรียนเห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนแนะ การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์หรือการขับร้อง เป็นต้น

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรมเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบผลการปฏิบัติได้การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่ายสามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่าการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (web-based learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึก วินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมส์ ฯลฯ ให้เกิดความสนุกสนานเพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

24. กิจกรรมพัฒนาจิตเป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และควมมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

โสภณา ตาแก้ว (2546) กล่าวว่า วิธีการบริหารและจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้หลากหลายตามสภาพเงื่อนไขของแต่ละแห่ง จากข้อเท็จจริงการพัฒนาบุคลากรจึงต้องพัฒนาครูในหลาย ๆ ด้าน และในรูปแบบที่หลากหลาย โดยทั่วไปคนสามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้จากที่ผู้อื่นบอกหรือการเข้าร่วมทำดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงแยกได้เป็น 3 ส่วน คือ การพัฒนาด้านความรู้ทักษะ และพัฒนาแนวคิด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่าในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธี วิธีที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย มี 16 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของ บุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะคติแรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญ และความจำเป็นขั้นตอนของ Classroom Training มีต่อไปนี้

1.1 การประเมินความสามารถของบุคลากร ประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของบุคลากร หรือใช้ วิธีประเมินแบบ 180 องศา หมายถึง การประเมินโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินจากผู้ประเมินจากหลายกลุ่มงาน

1.2 การพิจารณาเลือกข้อที่ต้องพัฒนา พิจารณาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

1.3 การชี้แจง/ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและนำไปเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา

1.4 การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม เมื่อมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ก็หาวิธีและเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวังได้

1.5 การติดตามและประเมินผล

2. การสอนแนะ (Coaching) เป็นกระบวนการที่ผู้สอนแนะใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่ง สามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนแนะและบุคลากร โดยมากการสอนแนะมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขั้นตอนการของ Coaching การสอนแนะ มีดังนี้

2.1 การวางแผนและกำหนด วัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาการสอนแนะ ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.2 การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็น หรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน

2.3 การเรียนรู้และการสอนจริง

2.4 การติดตามและประเมินผลการสอน

3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรใหม่มากที่สุด

ขั้นตอนการทำงานของ On the Job Training มีดังนี้

3.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งดูกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมด้วย

3.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนจะมีการฝึกอบรม

3.4 ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

4. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) โปรแกรมนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม(Development partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงานพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่ายขั้นตอนของ Mentoring Program มีดังนี้

4.1 การกำหนดตัวพี่เลี้ยง โดยมีข้อพิจารณาหลากหลายข้อตามความเหมาะสมเช่น มีความพร้อม/ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง มีอารมณ์มั่นคง มีความอดทน มีความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

4.2 การสำรวจข้อมูลบุคลากร โดยพิจารณาจากประวัติด้านต่าง ๆ ผลการทำงานที่ผ่านมา และจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากร

4.3 การทำความเข้าใจ ผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจทั้งเรื่องวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โดยผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องยินดีรับฟังและตอบข้อซักถามของบุคลากรด้วย

4.4 การปฏิบัติ เนื่องจากโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นโปรแกรมรูปแบบใหม่ ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยขั้นตอนดังกล่าว ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 5 ข้อ ได้แก่

4.4.1 สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และการเปิดใจระหว่างกันของพี่เลี้ยงและพนักงาน

4.4.2 พยายามทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรู้คุณค่าของตนเอง

4.4.3 สร้างความรู้สึกร่วมกัน

4.4.4 กำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกัน

4.4.5 เคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของ

พนักงานด้วยความเต็มใจ

4.5 การติดตามและประเมินผล ผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องประเมินการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติ ของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด รวมถึงเปิดโอกาสให้ พนักงานได้พูดคุยและสอบถามประเด็นที่เกิดความสงสัยด้วย

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นกิจกรรม ด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้ พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการ งานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการทำ Job Enrichment มีดังนี้

5.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขต ความรับผิดชอบงานปัจจุบันอย่างไรบ้าง ดูจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งาน ของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามบุคลากรว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรทำให้งานมีความท้าทาย

5.2 การรวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้อง หรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมาย ให้ บุคลากรประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากร มาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ ยากขึ้นให้กับพนักงาน

5.3 การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการ บริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5.5 การประเมินและสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและ ประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่า มากขึ้น พร้อมทั้งสรุป และแจ้งผลให้บุคลากรรับรู้ที่สามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากขึ้น เพียงใด

6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน และสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำ Job Enlargement มีดังนี้

6.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตการทำงานในปัจจุบัน อย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน

6.2 รวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากรประกอบกับนำ ข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณาขอบข่ายงานที่ยากขึ้นให้กับบุคลากร

6.3 การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

6.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

6.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรสามารถควบคุมดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้องทั้งหมดแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานด้านอื่น ๆ ที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้

7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่ง ดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยวผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนใน

การบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จโดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาด การให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็งจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการ ดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการทำ Project Assignment มีดังนี้

- 7.1 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือก โครงการที่เหมาะสมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่มอบหมาย
- 7.2 การหารือร่วมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย บุคลากร อาจจะไม่ใช้ความถนัดของบุคลากร
- 7.3 การจัดทำร่างโครงการส่งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ ร่างโครงการของบุคลากร เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับ บุคลากร
- 7.4 การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้อง วางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความสำเร็จ และแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก่บุคลากรอยู่เสมอตลอดเวลาดำเนินโครงการ

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการ ทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับ เปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่ง งานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนการทำ Job Rotation มีดังนี้

- 8.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่า บุคลากรที่ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำงานอยู่ในหน่วยงานใด และสามารถหมุนเวียนไปหน่วยงาน ใดได้บ้าง
- 8.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของพนักงาน รวมถึงวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- 8.3 การฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร การฝึกอบรม นอกจากจะเกิดก่อนการหมุนเวียนแล้วยังต้องมีระหว่างการสับเปลี่ยนงานด้วย เพื่อลดความวิตกกังวล ของ บุคลากร
- 8.4 การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาต้องดูพนักงานอย่างใกล้ชิด เพราะ บุคลากรเมื่อปรับเปลี่ยนงานอาจจะมีคุณภาพการทำงานลดลงก็ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องพร้อม ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาเป็นอย่างดี

8.5 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน การหมุนเวียนงานถือว่าเป็นการทดลองงาน เป็นเสมือนการเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาการเรียนรู้งานที่แน่นอนผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินผลงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ขั้นตอนการทำ Consulting มีดังนี้

9.1 การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรเปิดใจ พร้อมทั้งจะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น

9.2 กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้กับบุคลากรภายหลังจากที่รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

9.3 การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแนวทางที่เสนอแนะ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

9.4 ขั้นตอนการติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ

10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การติดตาม/สังเกต เป็นเครื่องมือบุคลากรพนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับ ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุด ที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ ระยะเวลาตั้งแต่นั้นวันไปจนถึงหนึ่งเดือนหนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง ขั้นตอนการทำ Job Shadowing มีดังนี้

10.1 การกำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรพิจารณา สังเกต/ติดตามการทำงานในเรื่องใด

10.2 การวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลา
ร่วมกันกับแม่แบบที่บุคลากรจะติดตามการทำงานด้วย

10.3 การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงถึงการปฏิบัติตน
ในช่วงเวลาการติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

10.4 ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบต้อง
ทบทวนทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันของบุคลากร

10.5 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิค
วิธีพัฒนาบุคลากรขององค์กร การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
ไม่จำเป็นจะต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน เท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วย
ตนเองผ่านช่องการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ขั้นตอนของ (Self-Learning) การเรียนรู้ด้วย
ตนเองมีดังนี้

11.1 การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร
อธิบายถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วย
ตนเองในการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ รวมถึงการบริหารเวลา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ
บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

11.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการ
เรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมถึงการให้
ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดถึงการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากร
ในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

11.3 การสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือ
พูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อที่ตกลงกันไว้หรือไม่
รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการถ่ายโอนความรู้ของตนไปสู่พนักงานคนอื่น ๆ เกิด
เป็นการบริหารจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร

12. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การเป็นวิทยากรภายใน
หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะ
ถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้ ขั้นตอนของการเป็น Internal Trainer การพัฒนาความสามารถ
ของบุคลากรโดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายใน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและ
ขั้นตอน ต่อไปนี้

12.1 การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชา จะต้องกำหนด
คุณสมบัติของวิทยากรภายในองค์กร

12.2 การสำรวจความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผู้ที่เป็นวิทยากรนั้นควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี

12.3 การออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาที่จะเป็นวิทยากรจะต้องกำหนดหัวข้อที่จะสอนขึ้นมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การสอนตรงกับวัตถุประสงค์

12.4 การเตรียมตัวเป็นวิทยากร บุคลากรจะต้องเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะต่าง ๆ ในการเป็นวิทยากร

12.5 การติดตามและประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การดูงานนอกสถานที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งโดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ขั้นตอนการ Site Visit มีดังนี้

13.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบก่อนว่าต้องเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร

13.2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

13.2.1 จุดประสงค์

13.2.2 จุดที่จะดูงาน

13.2.3 ควรแจ้งวัตถุประสงค์

13.2.4 ระยะเวลา

13.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงาน เพื่อให้พนักงานทราบจุดมุ่งหมายเดียวกัน

13.4 การปฏิบัติ บุคลากรที่ไปดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึก รายละเอียดและสอบถาม สิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน

13.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมิน และติดตาม โดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

13.5.1 บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

13.5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

13.5.3 รายละเอียดที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร

13.5.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

13.5.5 ความคิดเห็นของบุคลากร

14. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็น

เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับ มอบหมายหรือในบางองค์กร เรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้เป็น ผู้ฝึกงานนั้น คือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน ชั้นตอนของ Counterpart มีดังนี้

14.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกก่อน

14.2 การวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลาการฝึกงาน รวมทั้งติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากร

14.3 การทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

14.4 การฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญฝึกงานให้กับบุคลากร โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ

14.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมิน ติดตามผลการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

15. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar) การประชุม/ สัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกัน ชั้นตอนการ Meeting/ Seminar มีดังนี้

15.1 การกำหนดหัวข้อการประชุม/ สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาหัวข้อหรือประเด็นหลักการประชุม/ สัมมนา ก่อน หัวข้อสามารถกำหนดได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน

15.2 การวางแผน การประชุม/ สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการประชุม/ สัมมนาในประเด็นหลักตามแนวคิดของ 5 W – 1 H

15.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อทราบแนวทางใน การประชุม/ สัมมนา โดยให้คำแนะนำ บอกถึงกิจกรรมอะไรที่บุคลากรต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา

15.4 การปฏิบัติ ในช่วงการประชุม/ สัมมนา ผู้นำการประชุมจะต้องละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและพร้อมที่รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน หลังจากนั้นจึงนำการประชุมโดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์ในการประชุม/สัมมนา

15.5 การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมิน ติดตามผลจากการจัดทำสรุปรายงานของบุคลากร

16. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นโดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคตหรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ขั้นตอนการให้ Scholarship มีดังนี้

16.1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรที่สามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองมีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

16.2 การวางแผน ภายหลังจากการที่สำรวจแล้ว บุคลากรคนใดได้รับทุนการศึกษาโดยพิจารณาว่ามีหลักสูตรใดเหมาะสม แล้วให้พิจารณาว่าหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงานภายหลังจากที่บุคลากรเรียนสำเร็จแล้ว

16.3 การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้วยการให้ทุน และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษา และภายหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว

16.4 การปฏิบัติ ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน ทั้งนี้เรื่องที่พนักงานศึกษาควรเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อหน่วยงานและองค์กรและเพื่อให้การเรียนในช่วงรับทุนการศึกษาของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

16.5 การประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับทุนการศึกษาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนการรับทุนหรือไม่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาจะต้อง ทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรด้วย

พหุ ม บ ก ที โ ต ชี เว

จากตาราง 9 ผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า ไม่มีวิธีการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ที่ชัดเจน แต่เป็นวิธีที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และนำวิธีการพัฒนามาบูรณาการตามความเหมาะสม แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป นำมาใช้เป็นวิธีการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีวิธีการเสริมสร้าง 5 วิธี ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ

ตาราง 10 สรุปการสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการเสริมสร้าง	กิจกรรมการพัฒนา
1) การฝึกอบรม	1. การบรรยาย 2. การจัดประชุม 3. การสัมมนา 4. การอภิปราย 5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 6. การเล่นเกมส์ต่าง ๆ 7. การเลียนแบบ 8. การสาธิต 9. การแสดงบทบาทสมมติ 10. การฝึกหัดแก้ปัญหา 11. การระดมความคิด

ตาราง 10 (ต่อ)

วิธีการเสริมสร้าง	กิจกรรมการพัฒนา
1)การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง 2)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 2. การสอนแนะ 3. การใช้พี่เลี้ยง 4. การศึกษาดูงาน 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
1)การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ 2)การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี 4. การทดลองปฏิบัติงาน 5. การติดตาม/สังเกต

จากตาราง 10 สรุปการสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้างและกิจกรรมการพัฒนาทักษะทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การฝึกอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเล่นเกมต่าง ๆ การเลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนแนะ การใช้พี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) วิธีการเสริมสร้าง คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การเขียนบันทึก การศึกษาเฉพาะกรณี การทดลองปฏิบัติงาน และการติดตาม/สังเกตซึ่ง ทั้ง 5 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ โดยรวมไม่แยกเป็นทักษะแต่ละองค์ประกอบ

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

6.1 ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Bar และ Keating (1990) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง เป็นหน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล มีการจัดลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เป็นแผนกิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Rothwell และ Cookson (1997) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง เป็นรายละเอียดของแนวการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้มากที่สุดโดยผู้ที่สร้างโปรแกรมจะเรียกชื่อแตกต่างกันไป โปรแกรมเป็นเสมือนสื่อแรกที่ก่อให้เกิดลำดับขั้นตอนของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่จำเป็นโดยการมีภาระที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพให้กับผู้เสริมสร้างจากความสามารถหรือพฤติกรรมในระดับกว้าง ๆ ในตอนต้นไปสู่ความสามารถหรือพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงในตอนท้าย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีโปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการที่มหาวิทยาลัย ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธีพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภทคือกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล จะเห็นได้ว่าโปรแกรม หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลา หลักสูตรเนื้อหาที่แน่นอนรวมทั้งการกำหนดสถานที่ในการใช้โปรแกรมด้วย

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

อุ้นตา นพคุณ (2548) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจะเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมิณผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรม จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า โปรแกรมหมายถึง แผนหรือชุดกิจกรรมที่เป็นระบบขั้นตอน หรือรายละเอียดของการพัฒนาและการเสริมสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.2 องค์ประกอบของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้
Niedermeier (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมกรรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ / อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา
6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรม มีความสอดคล้องกับเนื้อหา
8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่
9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

Instructional Media)

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อม ศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมี คุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรมเนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพ ปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมิน คุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการเรียนรู้ สำหรับครูในภูมิภาคเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม เนื้อหา และ กิจกรรมการอบรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียน ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย มีองค์ประกอบโปรแกรม 9 ด้าน ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ แหล่งความรู้ สภาพแวดล้อมและการวัดและประเมินผล

จักรี ต้นเชื้อ (2555) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย คำชี้แจงในการใช้โปรแกรมความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานของโปรแกรม หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม ลำดับขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมสื่อที่ใช้ในโปรแกรม การวัดและประเมินผล ตารางโปรแกรม และรายละเอียดกิจกรรมของโปรแกรม

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระกระบวนการพัฒนาเอกสารประกอบโปรแกรม และการประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

ตาราง 11 สังกะระหังค์ประกอบโปรแกรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ	Niedermeyer	ธำรง บัวศิริ	สุมิตรา พงศธร	ไท คำถ่าน	กฤษพงษ์ จอมหงส์	ยอดอนงค์ จอม	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ	เอกจิตตรา ใหญ่	จักรี ต้นเชื้อ	รังสรรค์ สุทา	ความถี่
	1992	2542	2550	2551	2553	2553	2554	2554	2555	2556	
องค์ประกอบของโปรแกรม											
1. บทนำ									✓		1
2. หลักการและเหตุผล		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	7

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบของ โปรแกรม	นักวิชาการ										ความถี่
	Niedermeyer	อํารง บัวศรี	สุมิตรา พงศธร	ไท คําลั่น	ณัฐพงศ์ จอมหงส์	ยอดอนงค์ จอม	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์	เอกจิตรา ใหญ่	จักรี ตันเชื้อ	รังสรรค์ สุทา	
	1992	2542	2550	2551	2553	2553	2554	2554	2555	2556	
3.ความมุ่งหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4.โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5.วิธีการพัฒนา	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
6.ผู้เข้ารับการ พัฒนา								✓			1
7.สื่อ	✓	✓						✓	✓	✓	5
8.การวัดและ ประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
9. แหล่งความรู้								✓			1
10. วิสัยทัศน์						✓					1
11.แนวคิดและ ทฤษฎีพื้นฐานของ โปรแกรม									✓		1

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมการพัฒนาทักษะความ
ยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า ไม่มี
องค์ประกอบของโปรแกรมที่ชัดเจน แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา
องค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป นำมาใช้เป็นวิธีการเสริมสร้างทักษะอาชีพ
และชีวิตของครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง องค์ประกอบของโปรแกรม มี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1.
หลักการและเหตุผล 2. ความมุ่งหมาย 3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 5. สื่อ

6. การวัดและการประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 6 องค์ประกอบ

6.3 การพัฒนาโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาการศึกษาไว้ในหนังสือ

The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษา การงบประมาณ)
- ขั้นตอนที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boyle (1981) เสนอแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม 15 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างพื้นฐานทางปรัชญาในการพัฒนาโปรแกรม
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาความต้องการ
3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ
4. ศึกษาระดับสติปัญญาและสถานภาพทางสังคมของผู้รับบริการ
5. ศึกษาแหล่งข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และกำหนดวัตถุประสงค์โปรแกรม
6. การยอมรับเรื่องข้อจำกัดเกี่ยวกับสถาบันและบุคคล
7. เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญ
8. ระดับความยืดหยุ่นของการวางแผนโปรแกรม
9. ความเห็นชอบเชิงกฎหมายและการสนับสนุนจากกลุ่มที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
10. การเลือกและจัดกิจกรรมเชิงประสบการณ์การเรียนรู้
11. การเลือกวิธีการ เทคนิคและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม
12. การใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์
13. การได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากรสำหรับโปรแกรม

14. การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

15. การสื่อคุณค่าของโปรแกรมให้ผู้ที่มีหน้าที่ต้องตัดสินใจ

Bar และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมิน (Assessment) ประกอบด้วย

1. ประเมินความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
2. ประเมินสิ่งแวดล้อม
3. ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาทีมวางแผน
2. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
3. การเลือกวิธีปฏิบัติ
4. การจัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. การจัดหางบประมาณที่ต้องใช้
6. การกำหนดเวลาที่ใช้นั้นสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย

1. การกำหนดผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
2. การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. การประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) เป็นการตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

Styles (1990) เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนทีม (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีปฏิบัติ (Modes of Implementation)

7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)

8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone (1992) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ Developing Programs in Adult Education ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ประกอบด้วย

1. องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

1.1 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับหน้าที่ขององค์กร คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์กรทางด้านบทบาท และความสัมพันธ์

1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กรทางด้าน การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลการตรวจสอบได้

1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ การวางแผนโปรแกรม

1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุง องค์กรต่อไป

2. การเชื่อมต่อองค์กรกับสาธารณะ

2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

1. การออกแบบโปรแกรม

1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนให้เป็นความต้องการระดับมหภาค

1.2 การแปลงความต้องการระดับมหภาคให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาทั่วไปและกิจกรรมการเรียนรู้

1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2. การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.1 การพัฒนาแผนการปฏิบัติโดยการเปลี่ยนความต้องการไปเป็นวัตถุประสงค์ของการสอน การระบุประสบการณ์ในการเรียนรู้สำหรับวัตถุประสงค์ของการสอนแต่ละข้อ การพัฒนาแผนสำหรับการประเมินผลที่จะตามมาของผู้เรียนและการประเมินผลประสบการณ์ในการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาและการนำกลยุทธ์และเทคนิคสำหรับการตลาดของแผนปฏิบัติการไปใช้

2.3 การพัฒนาและการติดตามแผนสำหรับการสรรหาและการฝึกอบรมทรัพยากรผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้นำ

2.4 การติดตามผลและการเสริมแรงระหว่างครูและผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและการตรวจสอบ ประกอบด้วย

1. การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
2. การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
3. การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือการออกแบบ การศึกษา (The Design of Education) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นตอนที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำวิธีการ

ตารางกำหนดการลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นตอนที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้ง ด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นตอนที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นตอนที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ Planning Programs for Adult Learners ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการการวางแผน

ขั้นตอนที่ 2 การระบุแนวคิดของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 การจัดลำดับแนวคิดของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลา และ

ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นตอนที่ 8 การประสานงานผู้สนับสนุน

ขั้นตอนที่ 9 การสื่อสารคุณค่าของโปรแกรม

Barratt และคณะ (2009) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจนอาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอน บางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์ (2543) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการสอนไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินผู้เรียน
2. การตั้งเป้าหมายและจุดประสงค์การสอน
3. การวิเคราะห์งาน
4. การเลือกและใช้กลยุทธ์การสอนรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์
5. การประเมินผลโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

ตาราง 12 สังเคราะห์องค์ประกอบวิธีการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ	Knowles	Boyle	Bar & Keating	Styles	Boone	Houle	Caffarella	Barratt	สุดาเรศ แจ่มเดชะ	วิโรจน์ สารรัตน์	ความถี่
	1980	1981	1990	1990	1992	1996	2002	2009	2547	2551	
วิธีการพัฒนาโปรแกรม											
1. การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	10
2. การสร้างและออกแบบโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
3. การวางแผน	✓	✓		✓	✓				✓		5
4. การตัดสินใจเชิงบริหาร		✓									1
5. การตรวจสอบโปรแกรม	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	8
6. การนำโปรแกรมสู่การปฏิบัติ	✓	✓			✓			✓		✓	6
7. การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
8. การประสานงานผู้สนับสนุน			✓				✓				2
9. การจัดการทรัพยากร		✓	✓	✓		✓					4
10. การสื่อสารคุณค่าของโปรแกรม							✓				1

จากตาราง 12 ผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาโปรแกรม จากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า ไม่มีวิธีการพัฒนาโปรแกรมที่ชัดเจน แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป นำมาใช้เป็นวิธีการเสริมสร้างทักษะอาชีพ และชีวิตของครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง มี 4 วิธี ประกอบด้วย 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็นของโปรแกรม 2) การสร้างและออกแบบโปรแกรม 3) การตรวจสอบโปรแกรม และ 4) การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม ส่วนวิธีที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 4 วิธี

การวิเคราะห์การจัดทำข้อมูล PNI

ความต้องการจำเป็น (Needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นความแตกต่าง (gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ (What is) หรือสภาพที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (What should be) (Witken & Altschuld) ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการศึกษาความแตกต่าง (Discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (gap) ระหว่างสภาพที่เป็นจริง (what is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกช่องว่างหรือความต้องการ จำเป็น (Needs) ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (คมศร วงษ์รักษา. 2540)

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin (1984) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับ และเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman, Rojas & Mayer (1993)

Reviere, Berkowitz, Carter & Ferguson (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้

Witkin & Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ประโยชน์จากความ ต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่าง ผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความ ต้องการจำเป็นมาแก้ไข

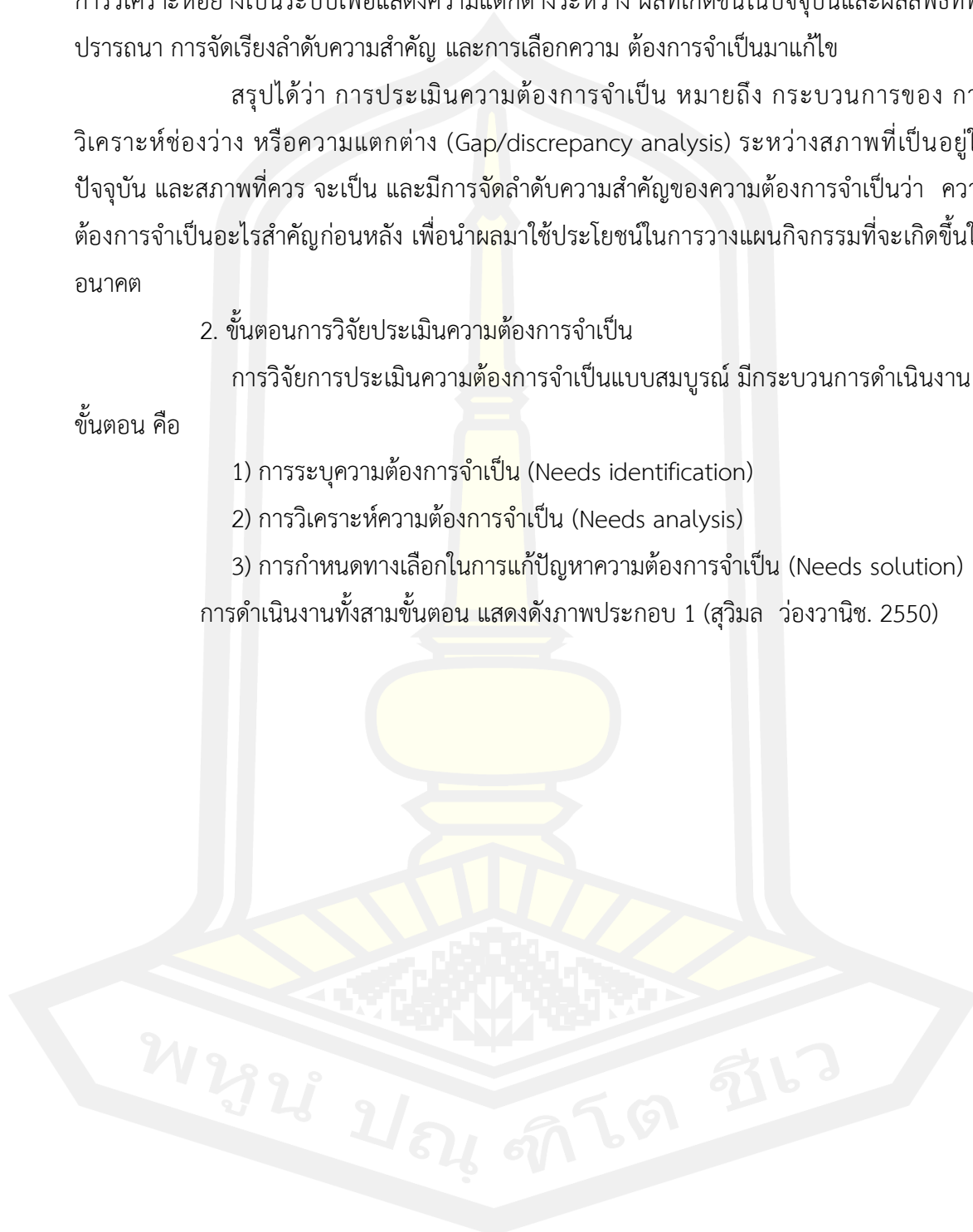
สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของ การวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความแตกต่าง (Gap/discrepancy analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควร จะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความ ต้องการจำเป็นอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

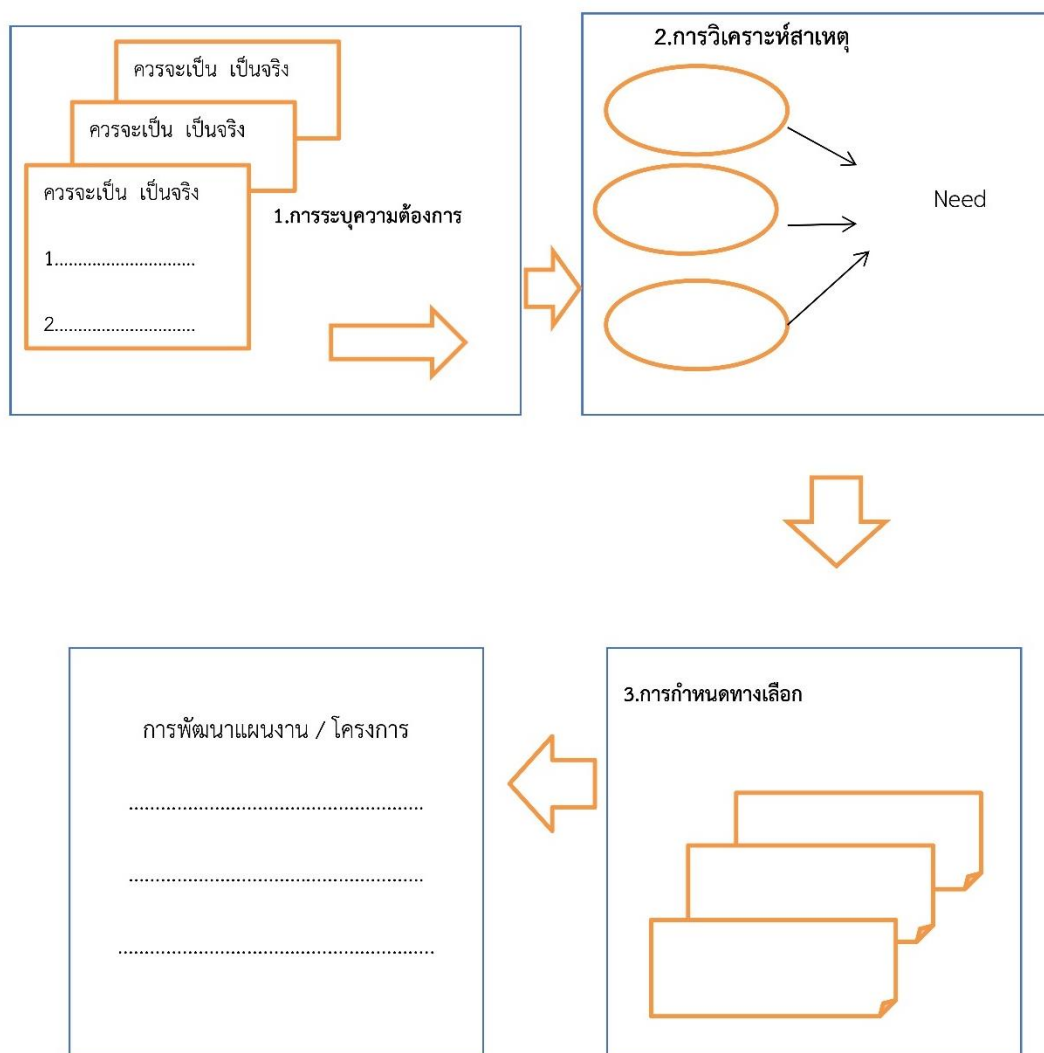
2. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification)
- 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis)
- 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs solution)

การดำเนินงานทั้งสามขั้นตอน แสดงดังภาพประกอบ 1 (สุวิมล ว่องวานิช. 2550)





ภาพ 3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่

ต้องการประเมิน

4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่างๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ยอมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย
3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก
4. วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา
5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (mean difference analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (multi component data analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (weighted needs index)
2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป
4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการการประเมินความต้องการจำเป็น

ไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
 - 3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล
 - 3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล
 - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.5 การจัดทำรายงาน
 - 3.6 การใช้ผลประเมิน

4. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมฐาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยทุติยฐาน เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยฐาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยเพื่อต้องการประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง หรือนิยามการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้างและลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือการคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการดำเนินการขององค์กรใดๆ ต้องมีการบริหารหรือการจัดการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชนที่มีความสำคัญในการให้การศึกษา การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารร่วมกันบทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะส่งเสริมสนับสนุนและโน้มน้าวใจข้าราชการครูเกิดความตระหนักใน การรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานร่วมกันส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนการ สอนของครูโดยการจัดหาเอกสารหลักสูตรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียน การสอนรวมถึง การนิเทศติดตามและประเมินผลส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ นำไปใช้ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งมั่นสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษากำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนปรับปรุงยกระดับมาตรฐานและกำหนดขั้นตอนการทำงานรวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอพัฒนาบุคลากรให้สามารถร่วมมือกันทำงาน มีส่วนร่วมในการบริหารงานในสถานศึกษารวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการวิจัยชั้นเรียนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดมทรัพยากรท้องถิ่นชุมชน เพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ฉันท ชาติทอง (2553) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้หลักสูตรดังนี้ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่นำมาใช้ในสถานศึกษานั้นอย่างถ่องแท้ 2) ให้ความรู้ครูผู้สอนในโรงเรียนเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ 3) ให้บริการวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่างๆ แก่ครู 4) ดำเนินการนิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) กระตุ้นให้ครูใช้หลักสูตรอย่างถูกต้องเช่นจัดฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนาเป็นต้น 6) ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ 7) จัดระบบการบริหารหลักสูตร และ 8) ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

ภาวนี อารงเลิศฤทธิ์ (2553) กล่าวว่าการบริหารจัดการในโรงเรียนหรือสถานศึกษามีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการร่วมมือจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อนำสู่การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนว่าผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาของชาติและตามความต้องการของท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าวสถานศึกษาจึงมีภารกิจสำคัญดังนี้ 1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นแกนกลางส่วนที่เป็นความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นรวมทั้งส่วนที่เป็นสถานศึกษาต้องการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติม 2) ส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและมีความรู้ความเข้าใจในด้านวิชาการ 3) จัดสรรงบประมาณทรัพยากรเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนของตนเอง 4) ติดตามการใช้หลักสูตรกำกับดูแลคุณภาพนิเทศภายในให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและ 5) มีการวิจัยและพัฒนาการใช้หลักสูตรตลอดจนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ให้มี “สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ภาค” สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สพ.ศธ.) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัดให้มีศึกษาธิการภาคเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาจมีรองศึกษาธิการภาคไม่เกิน 1 คน ให้รัฐมนตรีว่าการ ศธ.แต่งตั้งศึกษาธิการภาคและ รองศึกษาธิการภาคจากข้าราชการใน ศธ.ตามที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเสนอในแต่ละจังหวัด ให้มี “สำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัด” สังกัด สป.ศธ.เพื่อปฏิบัติการกิจเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษา การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมาย ให้มี “ศึกษาธิการจังหวัด” เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง โดยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศึกษาธิการภาค โดยอาจให้มีรองศึกษาธิการจังหวัดไม่เกิน 1 คน ให้ปลัด ศธ.แต่งตั้งศึกษาธิการจังหวัด และรองศึกษาธิการจังหวัดจากข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ

ให้โอนอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เฉพาะงานที่ เกี่ยวกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ หนี้ ภาระผูกพัน ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสำนักงานศึกษาธิการภาคที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศ ศธ. เรื่องจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานศึกษาธิการภาค และระหว่างที่ยังไม่ได้จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ให้ สพป.หรือ สพป.เขต 1 ในจังหวัดต่างๆ ทำหน้าที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในจังหวัดนั้นๆ ไปพลางก่อน นั้น ในส่วนของกลุ่มจังหวัดและที่ตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค แบ่งกลุ่มดังนี้

1. ภาคกลางตอนบน 1 ได้แก่ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และสระบุรี มี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
2. ภาคกลางตอนบน 2 ได้แก่ ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี และอ่างทอง มี จังหวัดลพบุรี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
3. ภาคกลางตอนกลาง ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก และสมุทรปราการ มี จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
4. ภาคกลางตอนล่าง 1 ได้แก่ กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี และสุพรรณบุรี มีจังหวัดนครปฐม เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
5. ภาคกลางตอนล่าง 2 ได้แก่ ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม มีจังหวัดเพชรบุรี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
6. ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ได้แก่ ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และพัทลุง มี จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
7. ภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้แก่ ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง มี จังหวัดภูเก็ต เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

8. ภาคใต้ชายแดน ได้แก่ สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส มี จังหวัดสงขลา เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

9. ภาคตะวันออก ได้แก่ จันทบุรี ชลบุรี ระยอง และตราด มี จังหวัดชลบุรี เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

10. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้แก่ หนองคาย บึงกาฬ เลย อุดรธานี และ หนองบัวลำภู มี จังหวัดอุดรธานี เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

11. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้แก่ นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร มี จังหวัดสกลนคร เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

12. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และ กาฬสินธุ์ มี จังหวัดขอนแก่น เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

13. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 ได้แก่ อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร และ อุบลราชธานี มี จังหวัดอุบลราชธานี เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

14. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ได้แก่ สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และ ชัยภูมิ มี จังหวัดนครราชสีมาเป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

15. ภาคเหนือตอนบน 1 ได้แก่ เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ล าปาง และล าพูน มี จังหวัด เชียงใหม่ เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

16. ภาคเหนือตอนบน 2 ได้แก่ น่าน พะเยา เชียงราย และแพร่ มี จังหวัดเชียงราย เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

17. ภาคเหนือตอนล่าง 1 ได้แก่ ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ และอุตรดิตถ์ มี จังหวัด พิษณุโลก เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

18. ภาคเหนือตอนล่าง 2 ได้แก่ กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ และอุทัยธานี มีจังหวัด กำแพงเพชร เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนในความรับผิดชอบ 31,501 โรงเรียน และ 76 ศูนย์การศึกษาพิเศษ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา 185 แห่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) จัดทำข้อเสนอนโยบายแผนพัฒนา การศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กำหนด หลักเกณฑ์ แนวทางและดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรการจัดตั้งจัดสรรทรัพยากรและ บริหาร งบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงาน เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอนรวมทั้ง ส่งเสริมการนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษา 4) ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา 5) พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาประสานส่งเสริม

สนับสนุนและ กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาเพื่อคนพิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ และประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบุคคล ครอบครัวองค์กรชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงได้ 10 ส่วนราชการ ดังนี้ 1) สำนักอำนวยการ 2) สำนักการคลังและสินทรัพย์ 3) สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) สำนักทดสอบทางการศึกษา 5) สำนักเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้การสอน 6) สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) สำนักบริหารงานการศึกษา พิเศษ 8) สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา 9) สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ 10) สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

นอกจากส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการดังกล่าวยังมีส่วนราชการที่กำหนดให้มีในหน่วยงานคือหน่วยตรวจสอบภายในกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและยังได้กำหนดให้มีส่วนราชการภายในเพิ่มเติมคือสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด ชายแดนภาคใต้และสถาบันภาษาอังกฤษ

1. โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภารกิจ

ในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายอื่นๆโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น ผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งส่วน ราชการออกเป็นกลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน 6) กลุ่มนิเทศติดตามและ ประเมินผลการศึกษา นอกจากส่วนราชการตามประกาศกระทรวงฯ การแบ่งส่วนราชการดังกล่าวยังมีส่วนราชการที่กำหนดให้มีในหน่วยงานคือหน่วยตรวจสอบภายในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ดังนี้ (1) กรุงเทพมหานคร (เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะจอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ดุสิตธานี ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่และ หนองแขม) (2) กรุงเทพมหานคร (เขตบางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา

คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ประเวศ และสวนหลวง) (3) จังหวัดนนทบุรีและพระนครศรีอยุธยา (4) จังหวัดปทุมธานีและสระบุรี (5) จังหวัดสิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท และอ่างทอง (6) จังหวัดฉะเชิงเทราและสมุทรปราการ (7) จังหวัดปราจีนบุรี นครนายก และสระแก้ว (8) จังหวัดราชบุรีและกาญจนบุรี(9) จังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐม (10) จังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร (11) จังหวัดสุราษฎร์ธานีและ ชุมพร (12) จังหวัดนครศรีธรรมราชและพัทลุง (13) จังหวัดตรังและกระบี่ (14) จังหวัดพังงา ภูเก็ต และระนอง (15) จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา (16) จังหวัดสงขลาและสตูล (17) จังหวัดจันทบุรีและตราด (18) จังหวัดชลบุรีและระยอง (19) จังหวัดเลยและหนองบัวลำภู (20) จังหวัดอุดรธานี (21) จังหวัดหนองคายและบึงกาฬ (22) จังหวัดนครพนมและมุกดาหาร (23) จังหวัดสกลนคร (24) จังหวัดกาฬสินธุ์ (25) จังหวัดขอนแก่น (26) จังหวัดมหาสารคาม (27) จังหวัดร้อยเอ็ด (28) จังหวัดศรีสะเกษและยโสธร (29) จังหวัดอุบลราชธานีและอำนาจเจริญ (30) จังหวัดชัยภูมิ (31) จังหวัดนครราชสีมา (32) จังหวัดบุรีรัมย์ (33) จังหวัดสุรินทร์ (34) จังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน (35) จังหวัดลำปางและลำพูน (36) จังหวัดเชียงรายและพะเยา (37) จังหวัดแพร่และน่าน (38) จังหวัดสุโขทัยและตาก (39) จังหวัดพิษณุโลกและอุตรดิตถ์ (40) จังหวัดเพชรบูรณ์ (41) จังหวัดกำแพงเพชรและพิจิตร (42) จังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานี

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประโยชน์ในการย้ายของผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 ขนาดดังนี้ 1) ขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา 2) ขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน 3). ขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน 4) ขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

พูน บุญ ทิโต ชีเว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

มัทนา โสร็จประสพสันติ (2555) ศึกษาพฤติกรรมการปรับตัวของครูและบุคลากรทางการศึกษากับบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนบ้านเทอดไทย อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ครูพี่เลี้ยง พนักงานราชการ ที่ทำหน้าที่ครูผู้สอน ในโรงเรียนบ้านเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 84 คนระดับพฤติกรรมการปรับตัวของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน บ้านเทอดไทย อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย โดยภาพรวมพบว่าพฤติกรรมการปรับตัวของครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนบ้านเทอดไทย อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการปรับตัวด้านการพึ่งพาระหว่างกันและการปรับตัวด้านการพึ่งพาระหว่างกัน ($\bar{x} = 3.29$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ($\bar{x} = 3.14$)

กฤษฎา นันทเพ็ชร (2559) ศึกษาการปรับตัวของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดนนทบุรีหลังจากเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนในจังหวัดนนทบุรีจำนวน 13 คน เก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้วิจัยด้วยการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก (In-depth interview) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล โดยอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดครบถ้วนและบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน ผลการวิจัย พบว่า ภาษาท้องถิ่นของแต่ละประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไม่ค่อย มีผลกับการปรับตัวของข้าราชการไทยเนื่องจากทุกประเทศใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการอยู่แล้ว และเนื่องจากอาเซียนค่อนข้างมีความหลากหลาย ดังนั้นควรใช้ภาษากลางในการสื่อสาร ซึ่งภาษาที่ควรจะเป็นภาษากลางคือภาษาอังกฤษ วัฒนธรรมของประเทศใน AEC มีความสำคัญ ต่อการปรับตัวของข้าราชการและควรมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ในอาเซียนเพื่อจะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง เนื่องจากปัจจุบันการติดต่อปะทะที่เป็นลักษณะของการ ประชุมสัมมนาศึกษาดูงานระหว่างประเทศ ถูกจัดเพิ่มมากขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีส่วนสำคัญ ค่อนข้างมากเนื่องจากความสัมพันธ์จะส่งผลต่อความยากง่ายในการขอความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพราะอาจมีการติดต่อประสานงานกับชาติในอาเซียนบ่อยขึ้น

อภิศญาธร์ศม์ ประราศี (2561) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research & Development) กลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 18 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบประเมิน และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม 3 Module 2)โครงสร้างของโปรแกรม กำหนดสัดส่วนการพัฒนา 70:20:10 คือ ร้อยละ 70 ฝึกประสบการณ์ในงานฝึกประสบการณ์นอกเหนือจากงาน ร้อยละ 20 และใช้กระบวนการ PLC การให้ข้อมูลย้อนกลับและร้อยละ 10 เป็นการฝึกอบรม 3)วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสรุปองค์ความรู้และ 4) ระยะเวลาในการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การฝึกอบรม ระยะที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงานและระยะที่ 3 การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมอยู่ในระดับมากที่สุดและผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์(2562) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์การวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าโดยรวมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) โครงสร้างของรูปแบบ 5) วิธีการพัฒนา 6) ระยะเวลา ในการพัฒนา และ 7) การประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ใน ระดับมากที่สุด

ภวัต มิสติย์ (2562) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี(Mixed Methods Research) และประเมินโปรแกรมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และแบบประเมิน โปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) บทนำ 2) เนื้อหา แบ่งเป็น 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมี วิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างแรงบันดาลใจ โมดูลที่ 3 การกระตุ้นการ ใช้ปัญญา และโมดูลที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) การประเมินผล การใช้โปรแกรม และผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ณัฐพร สายศร (2562) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2562 จำนวน 351 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .97 และการเป็นโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้เท่ากับ .92 และมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการปรับตัวด้านการปลุกงานสู่ความรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการยึดเป้าหมายให้มั่น ด้านการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ตาม 2) ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยพบว่าโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครมีระดับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใน

ภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r(349) = .72$, $p < .01$)

สุวิมล ทองจำรัส และ สจิวรรณ ทรรพอส (2563) ได้ศึกษาวิจัย 1) ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและ 3) เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน จำนวน 302 คน จากจำนวน 119 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการคิดสร้างสรรค์ทักษะทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหาและ ทักษะการสื่อสาร 2) การเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เข้าใจ จุดมุ่งหมายขององค์กร มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถศักยภาพของแต่ละบุคคล เน้นบริหารแบบประชาธิปไตย สร้างขวัญและกำลังใจ มีทักษะการแก้ปัญหาที่มีความหนักแน่น ความยืดหยุ่น การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ที่ต้องเปลี่ยนมุมมอง คิดนอกกรอบ เป็นทั้งนักแก้ปัญหา นักปรับปรุงงาน นักสอนงาน และนักคิด มีทักษะการสื่อสารต้องที่ชัดเจน เพิ่มช่องทางในการสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยีและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาที่สามในชีวิตประจำวัน และมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมต้องเปิดใจกว้างยอมรับเทคโนโลยี มีความทันสมัย เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีและมีการศึกษาดูงานการพัฒนาวัตกรรมการจากหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Gary Yukl (2008) ได้ศึกษาพบว่า การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการจัดการ ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาให้หลักฐานที่ชัดเจนว่าความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้นั้นจำเป็นสำหรับผู้จัดการส่วนใหญ่ หลักฐานมาจากการวิจัยหลายประเภทและหลายทฤษฎี ความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่สำคัญและพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง ความแตกต่างในสถานการณ์เกิดขึ้นในตำแหน่งเดียวกัน เมื่อบุคคลกำลังเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งผู้นำที่แตกต่างกัน หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในตำแหน่งปัจจุบัน (เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การควบรวมกิจการ) เอกสารนี้ให้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยย่อในด้านการจัดการและความเป็นผู้นำ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา มีมากมาย และการทบทวนของฉันเป็นเพียงตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของงานวิจัยประเภทต่างๆ ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นได้ใช้แนวคิดจากวรรณกรรมต่างๆ มากมาย รวมถึงความเป็นผู้นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีองค์กร และการจัดองค์กรการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่กำหนดผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท: ประสิทธิภาพ การปรับตัวเชิงนวัตกรรม และทุนมนุษย์ อิทธิพลรูปแบบหนึ่งคือการใช้งานความสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลอีกรูปแบบหนึ่งอยู่กับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์ โปรแกรมและระบบและโครงสร้างองค์กร

Jansen (2013) ศึกษาทักษะชีวิตและอาชีพ โดยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานของช่วงวัยรุ่นที่หมายถึงการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินชีวิตที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการจัดการเวลาเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย กลุ่มวัยรุ่นสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ โดยคำนึงถึงช่วงเวลาที่กำหนดไว้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้หากนักเรียนมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะทางสังคมอย่างหนึ่งจะช่วยพัฒนาการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ แต่ในช่วงวัยรุ่นมีพัฒนาการด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจมีพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ เช่น ยาเสพติด การก่อคดีโจรกรรม เป็นต้น หากมีการส่งเสริมทักษะอาจจะมีส่วนในการลดพฤติกรรมเสี่ยง และทำให้มีประสิทธิภาพในการเผชิญกับความยากลำบาก รวมถึงมีการบูรณาการกับอาชีพที่ทำกันในกลุ่มวัยรุ่น โดยนักวิจัยประยุกต์ใช้แบบสอบถามเชิงสถานการณ์ (scenario questionnaire) พบว่า ผู้เรียนมีความรู้และการใช้ทักษะชีวิตและอาชีพที่แตกต่างกัน นักวิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการประยุกต์ใช้ทักษะการสื่อสารและการบริหารเวลาเกี่ยวข้องโดยตรงกับความยืดหยุ่น และนำผลการวิจัยใช้ในการพัฒนาชุมชนและดำเนินการความช่วยเหลือกลุ่มวัยรุ่นให้สามารถประกอบอาชีพเพื่อพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ

Antti Vaari (2015) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการไม่ได้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันเสมอไป พนักงานรุ่นใหม่มีความคาดหวังมากมายต่องานของพวกเขา และผู้นำต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการเพื่อให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมการทำงานมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติและสิ่งที่ทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำโดยวิธีการของทฤษฎีพื้นฐานโดยใช้วรรณกรรม บทความ วารสาร งานวิจัย และสื่อแหล่งที่มา เช่น หน้าข่าวทางอินเทอร์เน็ตและหน้าอินเทอร์เน็ตขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าความยืดหยุ่นเป็นหัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพโดยจะต้องมีความยืดหยุ่น ทำให้ความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยร่วมที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และการประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องเข้าใจแก่นของประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คนทำงานในลักษณะที่ต้องการ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำต้องมีทักษะการโน้มน้าวผู้อื่นและปรับตัวได้ นอกจากนี้ยังต้องมีวิธีการและแนวทางที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์

Ivy Johnson-Kanda and Robert M. Yawson (2018) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้แบบซับซ้อน สามารถนำเสนอวิธีในการเปลี่ยนจุดเน้นของการปฏิบัติ เป็นแนวทางที่สะท้อนรวบรวมมุมมองที่หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความรู้และข้อมูลใหม่ จากมุมมองของสังคม ภาวะผู้นำแบบปรับตัวที่ซับซ้อนทำให้องค์กรมีโอกาสต่อสู้กับปัญหาที่สำคัญและต่อเนื่องที่สุดในยุคปัจจุบัน และอาจบรรลุการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงได้ การวิจัยนี้สำรวจทฤษฎีความซับซ้อนโดยละเอียดและอิทธิพลที่มีต่อระบบสังคมโดยใช้อคติทางเพศและการก่อการร้ายเป็นตัวอย่าง การใช้กรอบความมั่นคงของมนุษย์เป็นแนวทางในการเป็นผู้นำการปรับตัวที่ซับซ้อนในการแก้ไขปัญหา การวิจัยนี้จะอธิบายมิติด้านความปลอดภัยของมนุษย์เพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ต้องต่อสู้ดิ้นรนและประเภทของผู้นำองค์กรที่จำเป็นในการเผชิญกับความท้าทายเหล่านี้ ทฤษฎีระบบและความซับซ้อนช่วยให้เข้าใจถึงวิธีที่ระบบย่อยขององค์กรเชื่อมโยงถึงกัน และวิธีที่พวกเขารับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้พื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาและการแก้ไขเชิงรุกโดยรวม เมื่อความไว้วางใจจากรัฐบาลลดลง ระบบเหล่านี้ยังสามารถช่วยให้สถาบันของรัฐปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้โดยการลดระบบราชการ จัดระเบียบในระดับท้องถิ่นหรือเป็นทางการน้อยลง และออกแบบองค์กรสาธารณะที่เป็นผู้ประกอบการมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศจะเห็นว่า โดยส่วนใหญ่ค่อนข้างน้อย ซึ่งไม่พบการวิจัยหรือพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้บริหารในองค์กรเอกชนเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้เกิดความคล่องตัว ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าถ้ามีการนำทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนต่อไป



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

3.1 ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

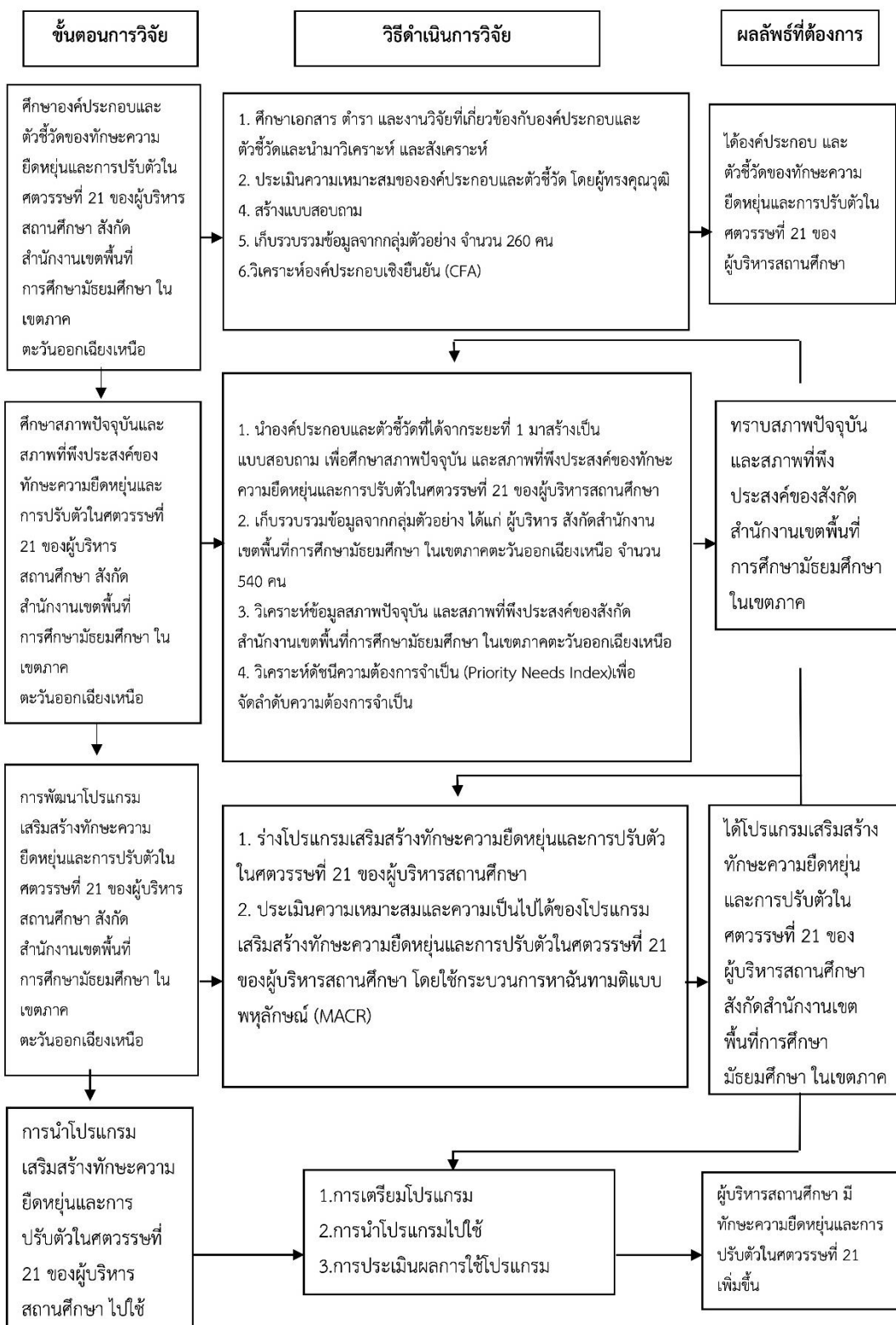
3.2 ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3 ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.4 ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

แสดงระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 4

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพ 4 ขั้นตอนการดำเนินการ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index) (Polit and Hungler. 1999)

1.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.4 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดมาสร้างแบบสอบถาม

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory factor analysis) ของทักษะทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและประเมินคือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ที่มีคุณสมบัติดังนี้

คุณสมบัติทั่วไป

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา

2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

ขึ้นไป

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

เคยดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาหรือมีประสบการณ์การสอน สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี หรือเป็นผู้บริหารการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหาร อย่างน้อย 10 ปี ได้แก่

1. ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา

วุฒិการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดร.อนันต์ พันนึก

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ(สพร.)
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีรัตน์ ปะโคทั้ง

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (Ed.D. (Education Administration) Deakin University: AUSTRALIA
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรมนโยบาย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอนุเก

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

6. ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร์

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

7. ดร.นิพนธ์ ยศดา

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัย
จำนวน 2 ท่าน
- 2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านจิตวิทยา จำนวน 1 ท่าน
- 3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่านและ
ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีประสบการณ์ใน
การสอนด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัยหรือการบริหารการศึกษาหรือจิตวิทยาอย่างน้อย 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนตระการ
วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขา สถิติ
เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ
วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรการสอน คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 3) รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา
วุฒิการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (วท.ด.)
สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
เชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี
วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์

วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา

เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 39,545 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 260 คน

Hair and et al. (2010) กำหนดว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรมี 100 คน และควรมีอย่างน้อย

5-10 คนต่อหนึ่งตัวบ่งชี้ การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวบ่งชี้ 26 ตัวบ่งชี้ ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงมี

จำนวนทั้งสิ้น 260 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling)

โดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตตรวจราชการคือ เขตตรวจราชการที่ 10 (อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย บึงกาฬ) เขตตรวจราชการที่ 11 (นครพนม มุกดาหาร สกลนคร) เขตตรวจราชการที่ 12 (ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์)เขตตรวจราชการที่ 13 (อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ) และเขตตรวจราชการที่ 14 (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์)

ขั้นที่ 2 สุ่มจังหวัด กลุ่มละ 2 จังหวัด โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) คือ เขตตรวจราชการที่ 10 (อุดรธานี หนองคาย) เขตตรวจราชการที่ 11 (นครพนม สกลนคร) เขตตรวจราชการที่ 12 (ขอนแก่น มหาสารคาม) เขตตรวจราชการที่ 13 (อุบลราชธานี ศรีสะเกษ) และเขตตรวจราชการที่ 14 (บุรีรัมย์ สุรินทร์)

ขั้นที่ 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 คน จาก 130 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และ ครูผู้สอน 1 คน

ขั้นที่ 4 สุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) รายละเอียดดังตาราง

ตาราง 13 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

กลุ่ม	จังหวัด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	อุดรธานี	126	26
	หนองคาย	62	12
เขตตรวจราชการที่ 11	นครพนม	102	22
	สกลนคร	90	20
เขตตรวจราชการที่ 12	ขอนแก่น	168	38
	มหาสารคาม	70	24
เขตตรวจราชการที่ 13	อุบลราชธานี	120	26
	ศรีสะเกษ	114	26
เขตตรวจราชการที่ 14	บุรีรัมย์	132	30
	สุรินทร์	170	36
รวม		1,154	260

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2) กำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

3) ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการศึกษามาเป็น กรอบการสร้าง

4) นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และ ปรับปรุงตามคำแนะนำ

5) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การ วิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index) (Polit and Hungler, 1999) โดยมีตรรกษณ์ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.90

6) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 แบบสอบถามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม
 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อคำถามและสำนวนภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index) (Polit & Beck, 2012) โดยมีตรรกษณ์ ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.92และค่า ความเชื่อมั่นใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด. 2553) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในประเมินความ สอดคล้องขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการสร้าง Google form ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแบบสอบถาม

5. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory factor analysis) (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542) เพื่อทดสอบสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดกับองค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index)

6.3 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient)

6.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory factor analysis)

พหุ ประถมศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 39,545 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 540 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan, 1970) ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตตรวจราชการคือ เขตตรวจราชการที่ 10 (อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย บึงกาฬ) เขตตรวจราชการที่ 11 (นครพนม มุกดาหาร สกลนคร) เขตตรวจราชการที่ 12 (ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์) เขตตรวจราชการที่ 13 (อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ) และเขตตรวจราชการที่ 14 (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์)

ขั้นที่ 2 สุ่มจังหวัด กลุ่มละ 2 จังหวัด โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) คือ เขตตรวจราชการที่ 10 (เลย บึงกาฬ) เขตตรวจราชการที่ 11 (มุกดาหาร สกลนคร) เขตตรวจราชการที่ 12 (ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์) เขตตรวจราชการที่ 13 (ยโสธร อำนาจเจริญ) และเขตตรวจราชการที่ 14 (นครราชสีมา ชัยภูมิ)

ขั้นที่ 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 540 คน จากจำนวน 270 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และ ครูผู้สอน 1 คน

ขั้นที่ 4 สุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) รายละเอียดดังตาราง

ตาราง 14 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2

กลุ่ม	จังหวัด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	เลย	102	78
	บึงกาฬ	50	34
เขตตรวจราชการที่ 11	มุกดาหาร	60	40
	สกลนคร	90	60
เขตตรวจราชการที่ 12	ร้อยเอ็ด	120	80
	กาฬสินธุ์	110	74
เขตตรวจราชการที่ 13	ยโสธร	52	36
	อำนาจเจริญ	44	30
เขตตรวจราชการที่ 14	นครราชสีมา	100	68
	ชัยภูมิ	74	50
รวม		802	540

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง ขนาดโรงเรียน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก(Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index) (Polit & Beck, 2012) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับจำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัย จำนวน 2 ท่าน

2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านจิตวิทยา จำนวน 1 ท่าน

3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน

และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีประสบการณ์ในการสอนด้านการวัดและประเมินผลหรือการวิจัยหรือการบริหารการศึกษาหรือจิตวิทยาอย่างน้อย 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนตระการ

วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขา สถิติ

เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมิน

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรการสอน คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3) รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

วุฒิการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์ดุซงฎิบัณฑิต (วท.ด.)
 สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
 เชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษาดุซงฎิบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
 เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์

วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตร์ดุซงฎิบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา
 เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
 ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โดยมีตรรชนีความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.90

3.2.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ซึ่งมีอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.28-0.54 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.25-0.67

3.2.6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.83 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.88

3.2.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการโรงเรียน
 - 4.2 ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
 - 4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
 - 4.4 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ใส่ Google form ส่งออนไลน์ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อง่ายต่อการเก็บข้อมูล
 - 4.5 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 560 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 548 คน คิดเป็นร้อยละ 97.85 และเลือกฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 540 ฉบับ
- #### 5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
 - 5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์
 - 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม
 - 5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ และร้อยละ
 - 5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)
 - 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
 - 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
 - 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - 5.3 นำผลมาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.1.1 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index)

6.1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

6.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ

ครอนบาค

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ความถี่

6.2.2 ร้อยละ

6.2.3 ค่าเฉลี่ย

6.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2.5 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified})

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Needs Index) ที่ได้จาก

ระยะที่ 2 มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1.2 นำวิธีการพัฒนาที่ได้จากทฤษฎีต่างๆมาวิเคราะห์ สังเคราะห์

1.3 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.5 นำโปรแกรมเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้กระบวนการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ (MACR: Multi Attribute Consensus Reaching) (ผดุงชัย ภูพัฒน์. 2547) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.5.1 การหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยจะส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่มประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ระหว่างวันที่ 10-12 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 หลังจากนั้นให้ท่านนำส่งที่ผู้ประสานงาน หรือประเมินผ่าน Google form ภายในวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำคะแนนมาจัดอันดับ โดยวิธีการคำนวณค่าเฉลี่ย มากกว่า 4 หรือ (80%) ค่าพิสัย น้อยกว่าเท่ากับ 2 สมาชิกมีฉันทามติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่า 2 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับกระจายของควมถี่ของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทามติ

1.5.2 การสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วม สังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ ในวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ณ ห้องประชุมประวัติ เอรารวรรณ์ ชั้น 5 อาคาร EDU แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid 19 ผู้ทรงคุณวุฒิเลือกประชุมได้ 2 แบบ คือ online หรือ onsite ก็ได้ คณะผู้วิจัยแจ้งผลคะแนนจากการหาฉันทามติให้ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านรับทราบ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาคะแนนที่สมาชิกไม่มีฉันทามติ เนื่องจากในการกำหนดคะแนนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการหาฉันทามติ เพื่อให้ได้มาซึ่งโปรแกรม ดังนั้นหากส่วนใดของโปรแกรม มีระดับการกระจายของการกำหนดคะแนนมาก ก็จะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอภิปรายถึงเหตุผลในการให้คะแนนในส่วนนั้นๆ เพื่อหาฉันทามติในส่วนที่มีปัญหาให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย และให้คะแนนแต่ละคะแนนในส่วนต่างๆอีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิมได้นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นฉันทามติผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปคำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าพิสัย

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นขั้นตอนคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าเป็นสมาชิกซึ่งต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่มๆ ละ 4 คน โดยจัดให้สมาชิกมีคุณลักษณะเหมือนกัน (homogeneous) ให้มาก และสมาชิกต่าง กลุ่มให้มีคุณลักษณะต่างกัน (heterogeneous) ให้มาก การคัดเลือกเช่นนี้เพื่อป้องกันการเป็นผู้ผูกขาด หรือควบคุมการสนทนา ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย

1. ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา

วุฒិการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดร.อนันต์ พันนึก

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ(สพร.)
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทั่ง

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาการบริหารจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (Ed.D.(Education Administration))

Deakin University: AUSTRALIA

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรมนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

กลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ

5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอเนก

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

6. ดร.เอกวิวัฒน์ ล้อสุนิรินทร์

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

7. ดร.นิพนธ์ ยศดา

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ

วุฒิการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน และออกแบบประเมิน

3.2.3 ร่างแบบประเมิน โดยใช้ประเด็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.4 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.5 จัดทำแบบประเมิน ฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.4 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการหาความตรงเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะนี้ได้ข้อมูลที่จะมาวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิธีการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะนั้น จะใช้การให้คะแนนเป็นตัวเลข ซึ่งมีคะแนนตั้งแต่ 0 – 100 โดยกำหนดช่วงคะแนน (ผดุงชัย ภูพัฒน์. 2547: 1) ดังนี้ วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ย มากกว่า 80 ค่าพิสัย น้อยกว่า 40 สมาชิกมีฉันทามติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่าเท่ากับ 40 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการกระจายของควมถี่ของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทามติ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแบบประเมิน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) ผู้วิจัยจึงใช้หลักการเทียบอัตราส่วน โดย คำนวณค่าเฉลี่ย มากกว่า 4.00 ค่าพิสัย น้อยกว่าเท่ากับ 2 สมาชิกมีฉันทามติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่า 2 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการกระจายของควมถี่ของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทามติ ควรนำหัวข้อนั้นมาอภิปรายเพื่อปรับแก้ไขและสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

2) ในขณะที่สมาชิกกลุ่มทำการอภิปรายหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม แต่ละประเด็นของการอภิปราย เพื่อนำเป็นข้อมูลประกอบการให้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม โดยพิจารณาในประเด็นการอภิปราย สำคัญ ความเกี่ยวข้องของแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมและนำมาบรรยายเพื่อให้เห็นภาพของการทำฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเป็นการยืนยันการทำฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

5.2.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้นั้นผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมประเภทเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) ผู้เข้าร่วมพัฒนาสามารถเรียนรู้ผ่านโปรแกรมและพัฒนาตนเองได้เลย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 18 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

1.2 ประชุมชี้แจง อธิบายขั้นตอนการใช้โปรแกรม ช่วงเวลาในการพัฒนา ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาทราบ

1.3 ประเมินผลก่อนการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 นำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาผลการใช้โปรแกรม

1.5 ประเมินผลหลังการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและติดตามผล

1.6 ประเมินความพึงพอใจในการใช้โปรแกรมการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตัวเลือก ได้แก่ ตัวผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา และผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 ประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมโดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 แบบประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
- 3) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบและสำนวนภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ
- 4) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดียวกับระยะที่ 1) ตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index) (Polit & Beck, 2012) โดยมีตรรกษณ์ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.91
- 5) ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

3.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจ
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
- 3) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบและสำนวนภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ
- 4) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดียวกับระยะที่ 1) ตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI : Content validity index) (Polit & Beck, 2012) โดยมีตรรกษณ์ความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ หรือ S-CVI (Content Validity Index for Scale) เท่ากับ 0.92
- 5) การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89
- 6) ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินระดับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด. 2553)

5.2 นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความพึงพอใจมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด. 2553)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVI: Content validity index)

6.4 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient)

6.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบผลการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบของวิลคอกซัน (The Wilcoxon's Matched Pairs Signed-Ranks Test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

FAskill	แทน	ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
Cult	แทน	ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม
Chng	แทน	ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง
Role	แทน	ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ
Prob	แทน	ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
Work	แทน	ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน
Cu1	แทน	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
Cu2	แทน	ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร
Cu3	แทน	การมีเครือข่ายทางสังคม
Cu4	แทน	ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล
Ch1	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
Ch2	แทน	การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร
Ch3	แทน	การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
Ch4	แทน	การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

Ro1	แทน	การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย
Ro2	แทน	การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู
Ro3	แทน	การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึง ความสามารถ
Ro4	แทน	การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน
Ro5	แทน	การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับงาน
Co1	แทน	การสร้างการทำงานเป็นทีม
Co2	แทน	การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา
Co3	แทน	การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ
Co4	แทน	การสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน
Co5	แทน	การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย
Co6	แทน	การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง
Wo1	แทน	การเห็นคุณค่าในตนเอง
Wo2	แทน	การมีอารมณ์ขัน
Wo3	แทน	การไม่เบียดเบียนใคร
Wo4	แทน	การทนต่อแรงกดดัน
Wo5	แทน	การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง
Wo6	แทน	การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ
Wo7	แทน	การมีทัศนคติทางบวก

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Sk	แทน	ค่าความเบ้
Ku	แทน	ค่าความโด่ง
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
<i>S.D.</i>	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D (Degree of Success)	แทน	สภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
PNI_{Modife}	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
β	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน
<i>B</i>	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบ

S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
(t Values)	แทน	การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
r^2	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลของตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ
R^2	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลของแต่ละองค์ประกอบ
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
RMR	แทน	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 ผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างครูและผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่น และการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 4 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

4.1 ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา

4.2 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21

การสังเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด จากนักวิชาการได้แก่ Roy and Andrews (1999), Gary Yuk & Rubina Mahsud (2010) , Partnership for 21st Century Skills(2011), Armanda& Claude (2012), Open Sourced Workplace (2019) ,elearn2grow(2021), ธเนศ ขำเกิด (2547), วิจารณ์ พานิช (2555), อนุชา โสมาบุตร (2556), รุจิรัตน์ ชนะชัยวิบูลวัฒน์ (2562) และสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงในตาราง 15

ตาราง 15 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร 3) การมีเครือข่ายทางสังคม 4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง	1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร 3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย 2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ 4) การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน 5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1) การสร้างการทำงานเป็นทีม 2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา 3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ 4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย 6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	1) การเห็นคุณค่าในตนเอง 2) การมีอารมณ์ขัน 3) การไม่เบียดเบียนใคร 4) การทนต่อแรงกดดัน 5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง 6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ 7) การมีทัศนคติทางบวก

จากตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มี 5 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร 3) การมีเครือข่ายทางสังคม 4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์การ 3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย 2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ 4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน 5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างการทำงานเป็นทีม 2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา 3) การใช้หลัก

คุณธรรมในการบริหารองค์การ 4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย 6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง 2) การมีอารมณ์ขัน 3) การไม่เบียดเบียนใคร 4) การทนต่อแรงกดดัน 5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง 6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ 7) การมีทัศนคติทางบวก

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปรผล	\bar{x}	S.D.	แปรผล
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.88	0.35	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง	4.75	0.46	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.50	0.76	มากที่สุด	4.63	0.74	มากที่สุด
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	4.38	0.52	มาก	4.50	0.76	มาก
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ค่าเฉลี่ย การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมสูงที่สุด ($\bar{x}=4.88$, $S.D.=0.35$) ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}=4.75$, $S.D.=0.46$) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{x}=4.63$, $S.D.=0.52$) ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{x}=4.50$, $S.D.=0.76$) และทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{x}=4.38$, $S.D.=0.52$) ตามลำดับ

ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดถึง 4 องค์ประกอบและการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทักษะ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด ($\bar{x}=4.75$, $S.D.=0.46$) ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{x}=4.63$, $S.D.=0.74$) ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{x}=4.50$, $S.D.=0.76$) ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ($\bar{x}=4.38$, $S.D.=0.74$) และทักษะการ ยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{x}=4.38$, $S.D.=0.74$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของตัวชี้วัด ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม						
1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.37	0.74	มาก	4.50	0.54	มาก
2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.54	มาก
3) การมีเครือข่ายทางสังคม	4.38	0.74	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด
4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.25	0.71	มาก	4.25	0.71	มาก
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง						
1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.50	0.54	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด
2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร	4.38	0.74	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด
3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.50	0.54	มาก	4.50	0.54	มาก
4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.54	มาก	4.50	0.54	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ						
1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย	4.63	0.52	มากที่สุด	4.25	0.71	มาก
2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	4.13	0.84	มาก	4.50	0.76	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปรผล	\bar{x}	S.D.	แปรผล
3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ	4.50	0.54	มาก	4.38	0.74	มาก
4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	4.75	0.46	มากที่สุด	4.50	0.54	มาก
องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์						
1) การสร้างการทำงานเป็นทีม	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.77	มาก
2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา	4.50	0.54	มาก	4.00	0.77	มาก
3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	4.38	0.74	มาก	4.50	0.54	มาก
4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	4.88	0.35	มากที่สุด	4.88	0.35	มากที่สุด
5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย	4.38	0.74	มาก	4.50	0.54	มาก
6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.54	มาก
องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน						
1) การเห็นคุณค่าในตนเอง	4.50	0.54	มาก	4.25	0.71	มาก
2) การมีอารมณ์ขัน	4.25	0.71	มาก	4.50	0.54	มาก
3) การไม่เบียดเบียนใคร	4.75	0.46	มากที่สุด	4.25	0.71	มาก
4) การทนต่อแรงกดดัน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก
5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง	4.50	0.54	มาก	4.38	0.52	มาก
6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ	4.75	0.46	มากที่สุด	4.50	0.76	มาก
7) การมีทัศนคติทางบวก	4.63	0.52	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าความเหมาะสมและเป็นไปได้ของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกตัวมีความเหมาะสมและเป็นไปได้

1.3 ผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาสร้างแบบสอบถาม และสำรวจความสอดคล้องซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 260 คน Hair and et al. (2010) กำหนดว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรมี 100 คน และควรมีอย่างน้อย 5-10 คนต่อหนึ่งตัวบ่งชี้ การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวบ่งชี้ 26 ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลเพื่อทราบลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปร และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

ตาราง 18 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งงานในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(260 คน)	ร้อยละ
1.วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	55	21.15
ปริญญาโท	183	70.38
ปริญญาเอก	22	8.46
รวม	260	

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(260 คน)	ร้อยละ
2. ตำแหน่งงานในสถานศึกษา		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	130	50
ครู	130	50
รวม	260	
3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 5 ปี	24	9.23
5 - 10 ปี	56	21.54
10 - 15 ปี	134	51.54
มากกว่า 15 ปี	46	17.69
รวม	260	
4. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน		
1-199 (ขนาดเล็ก)	46	17.69
120-719 (ขนาดกลาง)	93	35.77
720-1679 (ขนาดใหญ่)	68	26.15
1680 ขึ้นไป (ขนาดใหญ่พิเศษ)	53	20.39
รวม	260	

จากตาราง 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 70.38 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีและปริญญาเอกตามลำดับ จำแนกตามตำแหน่งงานในสถานศึกษาพบว่า เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 50 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 10 - 15 ปี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน พบว่าสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ จะเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.77 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตาราง 19 สัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร	Mean	SD	Max	Min	Range	Sk	Ku
ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทาง วัฒนธรรม	Cu1	4.09	0.65	5	2	3	-0.26	-0.06
	Cu2	4.13	0.71	5	1	4	-0.59	0.83
	Cu3	4.13	0.68	5	2	3	-0.31	-0.26
	Cu4	4.07	0.69	5	1	4	-0.52	0.95
ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง	Ch1	4.13	0.70	5	1	4	-0.66	1.14
	Ch2	3.85	0.77	5	1	4	-0.61	0.89
	Ch3	4.22	0.67	5	2	3	-0.37	-0.46
	Ch4	3.96	0.75	5	1	4	-0.70	1.23
ทักษะการปรับตัวเข้ากับ บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ	Ro1	4.04	0.62	5	2	3	-0.22	0.36
	Ro2	4.08	0.65	5	2	3	-0.16	-0.35
	Ro3	4.06	0.65	5	2	3	-0.23	-0.05
	Ro4	4.18	0.65	5	2	3	-0.36	0.07
	Ro5	4.22	0.64	5	2	3	-0.40	0.20
ทักษะการจัดการกับ ปัญหาความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์	Co1	4.05	0.66	5	2	3	-0.29	0.08
	Co2	4.03	0.71	5	2	3	-0.44	0.21
	Co3	4.08	0.68	5	2	3	-0.47	0.42
	Co4	4.04	0.68	5	1	4	-0.43	0.88
	Co5	4.18	0.69	5	2	3	-0.46	-0.06
	Co6	4.08	0.67	5	2	3	-0.33	0.09
ทักษะการยืดหยุ่นในการ ทำงาน	Wo1	4.08	0.70	5	2	3	-0.38	-0.02
	Wo2	3.99	0.70	5	2	3	-0.32	0.02
	Wo3	3.99	0.67	5	2	3	-0.22	-0.09
	Wo4	4.00	0.57	5	2	3	-0.26	1.09
	Wo5	4.08	0.64	5	2	3	-0.25	0.13
	Wo6	4.07	0.64	5	2	3	-0.42	0.70
	Wo7	4.05	0.74	5	1	4	-0.71	1.02

จากตาราง 19 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยอยู่ระหว่าง 3.85 - 4.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.77 เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้เข้าใกล้ศูนย์และมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงเบ้ซ้ายเล็กน้อย สำหรับความโด่งของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -0.46 -1.23 แสดงว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ตาราง 20 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

	Cu1	Cu2	Cu3	Cu 4
Cu1	1.00			
Cu2	0.64	1.00		
Cu3	0.65	0.55	1.00	
Cu4	0.60	0.73	0.56	1.00

Bartlett's test of sphericity $\chi^2 = 514.298$, $P = 0.000$, $KMO = 0.789$

จากตาราง 20 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 - 0.73 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 514.298 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ 0.789 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันได้

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับ
เปลี่ยนแปลง

	Ch1	Ch2	Ch3	Ch4
Ch1	1.00			
Ch2	0.56	1.00		
Ch3	0.67	0.51	1.00	
Ch4	0.66	0.66	0.57	1.00

Bartlett's test of sphericity $\chi^2 = 471.663$, P = 0.000 , KMO = 0.798

จากตาราง 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.51 - 0.67 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 471.663 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ 0.798 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 22 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่
ความรับผิดชอบ

	Ro1	Ro2	Ro3	Ro4	Ro5
Ro1	1.00				
Ro2	0.35	1.00			
Ro3	0.42	0.52	1.00		
Ro4	0.40	0.37	0.47	1.00	
Ro5	0.41	0.44	0.52	0.81	1.00

Bartlett's test of sphericity $\chi^2 = 530.175$, P = 0.000, KMO = 0.751

จากตาราง 22 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.35 - 0.81 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 530.175 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ 0.751 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้าน

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

	Co1	Co2	Co3	Co4	Co5	Co6
Co1	1.00					
Co2	0.55	1.00				
Co3	0.54	0.49	1.00			
Co4	0.72	0.63	0.60	1.00		
Co5	0.59	0.49	0.70	0.59	1.00	
Co6	0.61	0.47	0.67	0.60	0.69	1.00

Bartlett's test of sphericity $\chi^2 = 890.811$ P = 0.000, KMO = 0.879

จากตาราง 23 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.72 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 890.811 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ 0.879 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

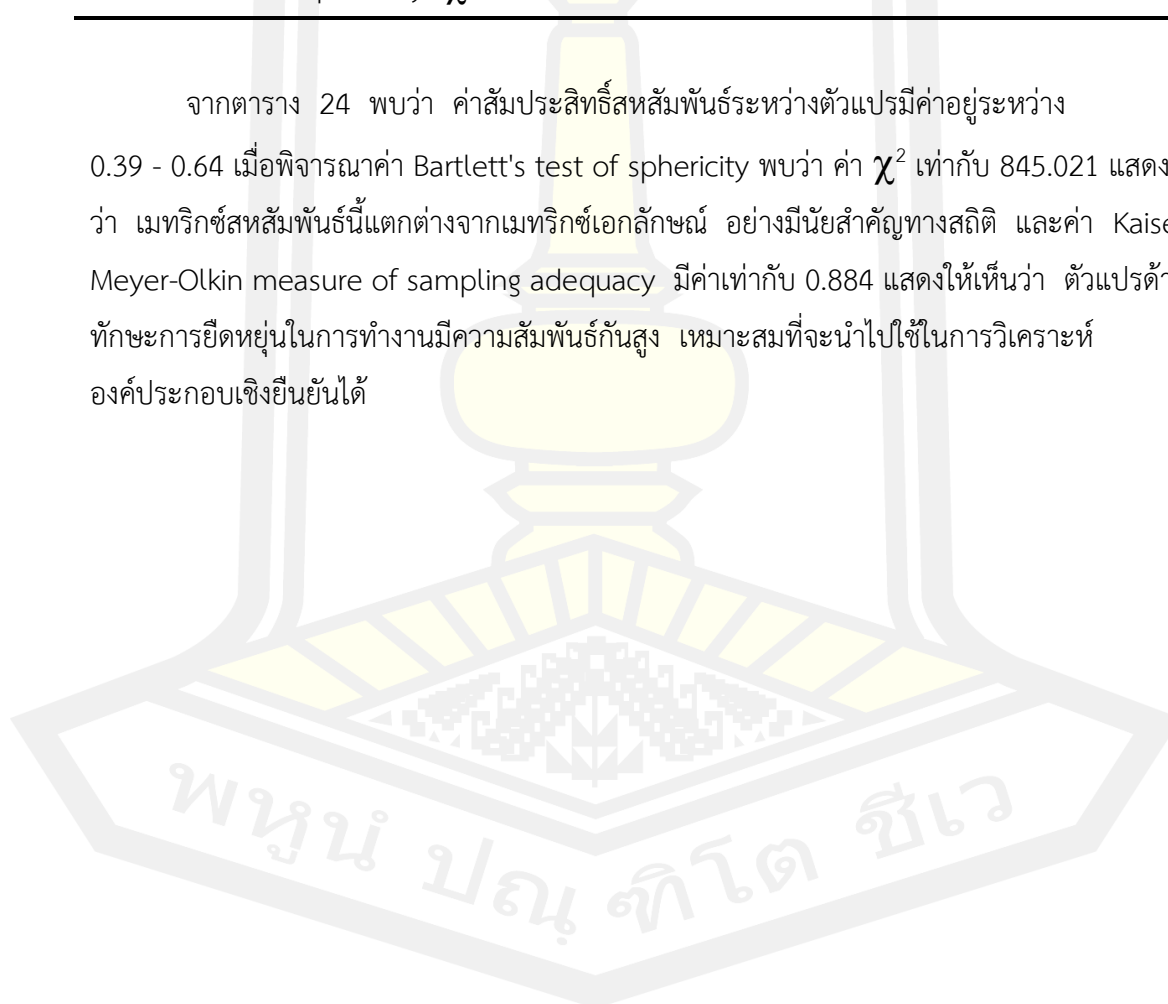
พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 24 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรด้านทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

	Wo1	Wo2	Wo3	Wo4	Wo5	Wo6	Wo7
Wo1	1.00						
Wo2	0.59	1.00					
Wo3	0.41	0.55	1.00				
Wo4	0.43	0.57	0.63	1.00			
Wo5	0.50	0.51	0.60	0.56	1.00		
Wo6	0.39	0.43	0.57	0.55	0.57	1.00	
Wo7	0.44	0.64	0.47	0.53	0.47	0.47	1.00

Bartlett's test of sphericity $\chi^2 = 845.021$ P = 0.000 KMO = 0.884

จากตาราง 24 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.64 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 845.021 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ 0.884 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้



ตาราง 25 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน
ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

	Cu1	Cu2	Cu3	Cu4	Ch1	Ch2	Ch3	Ch4	Ro1	Ro2	Ro3	Ro4	Ro5
Cu1	1.00												
Cu2	0.64	1.00											
Cu3	0.65	0.55	1.00										
Cu4	0.60	0.73	0.56	1.00									
Ch1	0.60	0.62	0.51	0.54	1.00								
Ch2	0.53	0.51	0.44	0.45	0.56	1.00							
Ch3	0.58	0.49	0.50	0.48	0.67	0.51	1.00						
Ch4	0.53	0.51	0.50	0.42	0.66	0.66	0.57	1.00					
Ro1	0.44	0.44	0.39	0.43	0.40	0.47	0.36	0.38	1.00				
Ro2	0.52	0.46	0.41	0.41	0.41	0.37	0.40	0.44	0.35	1.00			
Ro3	0.52	0.51	0.59	0.50	0.41	0.43	0.38	0.38	0.42	0.52	1.00		
Ro4	0.35	0.44	0.34	0.40	0.30	0.32	0.33	0.21	0.40	0.37	0.47	1.00	
Ro5	0.38	0.52	0.40	0.48	0.37	0.34	0.39	0.28	0.41	0.44	0.52	0.81	1.00
Co1	0.50	0.54	0.47	0.47	0.42	0.50	0.38	0.40	0.42	0.45	0.55	0.45	0.53
Co2	0.44	0.44	0.40	0.43	0.46	0.52	0.36	0.48	0.39	0.52	0.46	0.39	0.45
Co3	0.50	0.49	0.49	0.43	0.47	0.52	0.42	0.50	0.46	0.50	0.56	0.48	0.47
Co4	0.56	0.56	0.54	0.55	0.51	0.52	0.48	0.47	0.43	0.49	0.55	0.45	0.52
Co5	0.45	0.51	0.45	0.42	0.50	0.45	0.37	0.45	0.42	0.47	0.64	0.45	0.47
Co6	0.45	0.55	0.53	0.41	0.49	0.51	0.42	0.51	0.41	0.49	0.57	0.40	0.45
Wo1	0.37	0.46	0.39	0.44	0.40	0.40	0.34	0.38	0.40	0.35	0.46	0.45	0.51
Wo2	0.46	0.49	0.40	0.42	0.47	0.45	0.42	0.42	0.39	0.44	0.61	0.44	0.47
Wo3	0.48	0.48	0.47	0.43	0.49	0.50	0.42	0.52	0.38	0.53	0.55	0.35	0.37
Wo4	0.48	0.53	0.44	0.44	0.43	0.52	0.42	0.43	0.54	0.43	0.54	0.38	0.39
Wo5	0.43	0.46	0.43	0.46	0.42	0.42	0.40	0.42	0.39	0.48	0.54	0.41	0.45
Wo6	0.47	0.39	0.42	0.39	0.45	0.42	0.38	0.45	0.33	0.48	0.46	0.37	0.42
Wo7	0.59	0.56	0.43	0.50	0.58	0.57	0.51	0.52	0.48	0.48	0.49	0.47	0.50

ตาราง 25 (ต่อ)

	Co1	Co2	Co3	Co4	Co5	Co6	Wo1	Wo2	Wo3	Wo4	Wo5	Wo6	Wo7
Co1	1.00												
Co2	0.55	1.00											
Co3	0.54	0.49	1.00										
Co4	0.72	0.63	0.60	1.00									
Co5	0.59	0.49	0.70	0.59	1.00								
Co6	0.61	0.47	0.67	0.60	0.69	1.00							
Wo1	0.46	0.44	0.43	0.47	0.45	0.38	1.00						
Wo2	0.52	0.47	0.51	0.59	0.57	0.46	0.59	1.00					
Wo3	0.59	0.54	0.52	0.61	0.48	0.61	0.41	0.55	1.00				
Wo4	0.56	0.51	0.59	0.60	0.49	0.51	0.43	0.57	0.63	1.00			
Wo5	0.52	0.49	0.55	0.57	0.50	0.42	0.50	0.51	0.60	0.56	1.00		
Wo6	0.46	0.49	0.52	0.46	0.45	0.40	0.39	0.43	0.57	0.55	0.57	1.00	
Wo7	0.50	0.48	0.56	0.54	0.55	0.47	0.44	0.64	0.47	0.53	0.47	0.47	1.00

Bartlett's test of sphericity $\chi^2 = 4641.938$ P = 0.000 KMO = 0.947

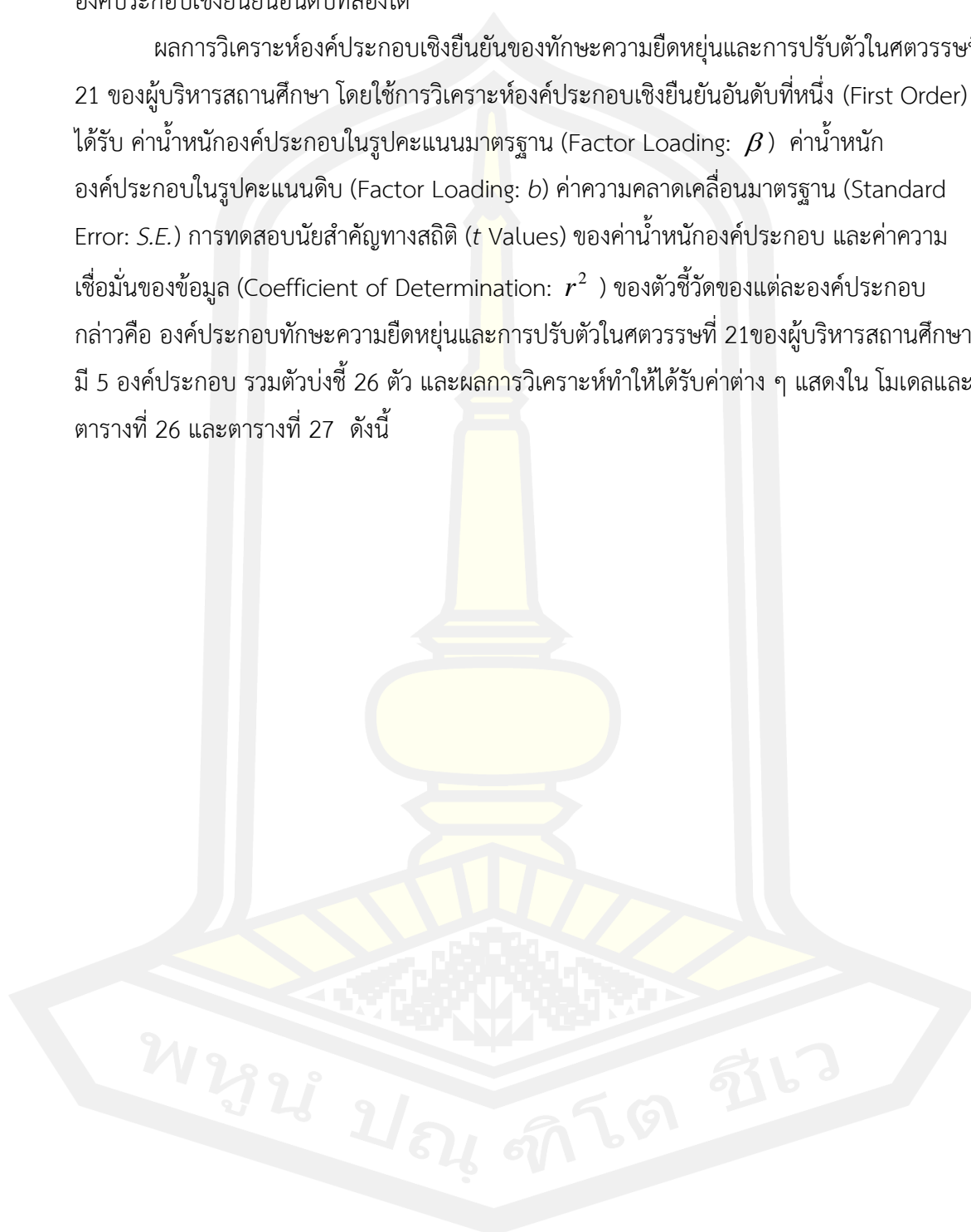
จากตาราง 25 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.21 - 0.73 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 4641.938 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ 0.947 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

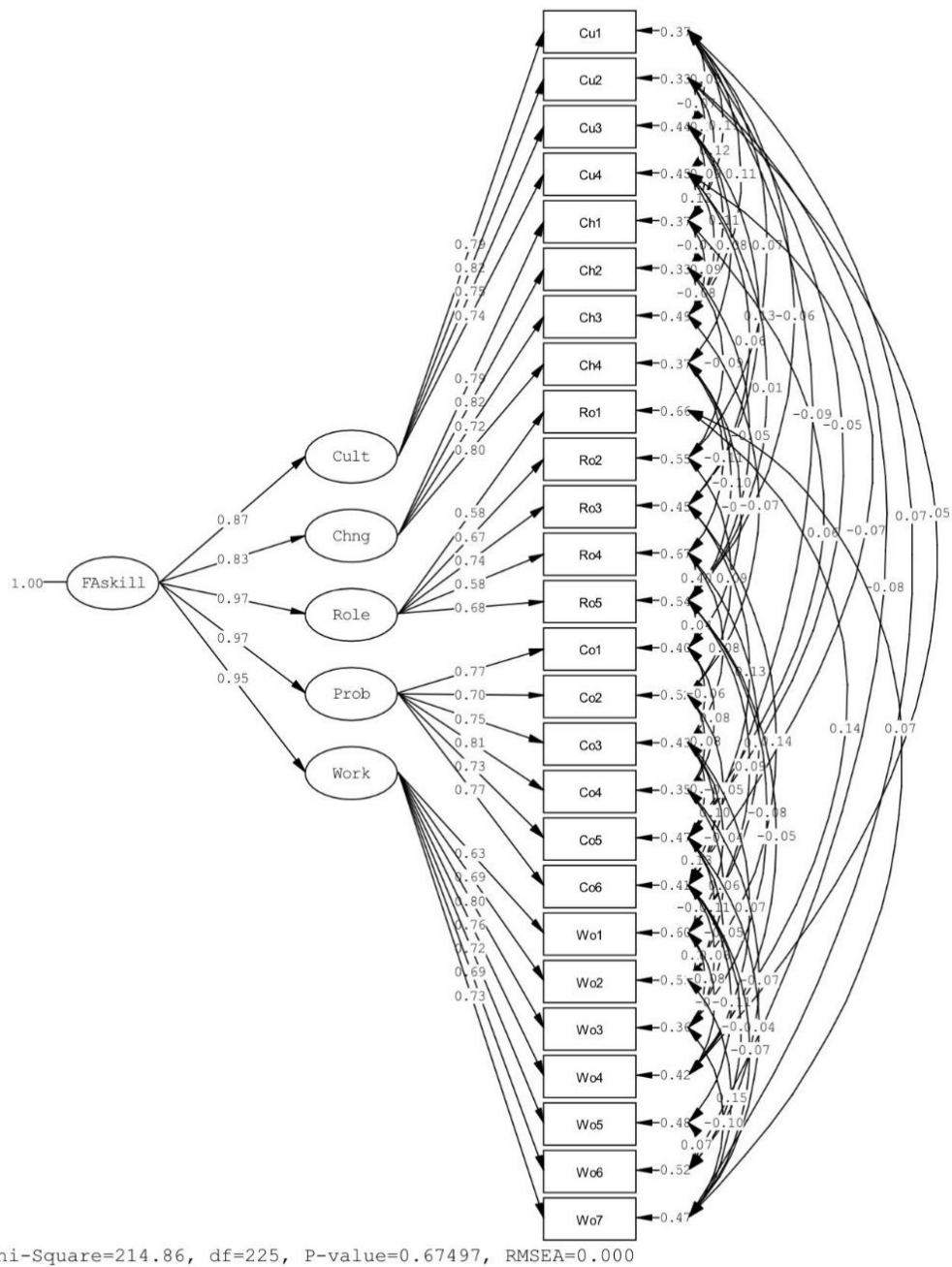
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรภาพรวมพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงข้อมูลอยู่ในเกณฑ์ที่เป็นโค้งปกติ ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76-4.58 ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.84

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เมื่อพิจารณาจากการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในทุกกลุ่มตัวแปรแฝงมีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้

เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันสูงและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order) ได้รับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน (Factor Loading: β) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบ (Factor Loading: b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: $S.E.$) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination: r^2) ของตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ กล่าวคือ องค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ รวมตัวบ่งชี้ 26 ตัว และผลการวิเคราะห์ทำให้ได้รับค่าต่าง ๆ แสดงใน โมเดลและตารางที่ 26 และตารางที่ 27 ดังนี้





ภาพ 5 โมเดลทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t	r ²
	β	b	S.E.		
องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	0.79	0.52			0.62
2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	0.82	0.58	0.04	13.10*	0.67
3) การมีเครือข่ายทางสังคม	0.75	0.51	0.04	13.16*	0.56
4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล	0.74	0.52	0.04	11.86*	0.55
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง					
1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	0.79	0.58			0.62
2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร	0.82	0.66	0.05	12.28*	0.67
3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	0.72	0.50	0.04	13.04*	0.52
4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอก อย่างต่อเนื่อง	0.80	0.62	0.05	12.43*	0.64
องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ					
1) การวางแผนงานและกำหนดจุดมุ่งหมาย	0.58	0.37			0.34
2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	0.67	0.45	0.05	8.62*	0.45
3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึง ความสามารถ	0.74	0.50	0.05	9.21*	0.55
4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน	0.58	0.38	0.05	7.71*	0.34
5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ งาน	0.68	0.43	0.05	8.66*	0.46
องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					
1) การสร้างการทำงานเป็นทีม	0.77	0.52			0.59
2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา	0.70	0.50	0.04	11.55*	0.49
3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	0.75	0.52	0.04	11.88*	0.56
4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	0.81	0.55	0.04	15.70*	0.66
5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความ ความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย	0.73	0.51	0.04	12.16*	0.53
6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	0.77	0.52	0.04	12.84*	0.59

ตาราง 26 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t	r ²
	β	b	S.E.		
องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน					
1) การเห็นคุณค่าในตนเอง	0.63	0.44			0.40
2) การมีอารมณ์ขัน	0.69	0.48	0.04	10.96*	0.48
3) การไม่เบียดเบียนใคร	0.80	0.54	0.06	9.08*	0.64
4) การทนต่อแรงกดดัน	0.76	0.43	0.05	9.58*	0.58
5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง	0.72	0.46	0.05	9.72*	0.52
6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ	0.69	0.44	0.05	9.38*	0.48
7) การมีทัศนคติทางบวก	0.73	0.54	0.06	9.72*	0.53

$\chi^2 = 214.86$, $df = 225$, Relative $\chi^2 = 0.95$, P-value = 0.67, RMSEA = 0.00,
GFI = 0.94, AGFI = 0.91, RMR = 0.01

จากตารางที่ 26 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน (Factor Loading: β) ของตัวชี้วัดทั้ง 26 ตัวใน 5 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านขององค์ประกอบที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.74 – 0.82 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านขององค์ประกอบที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.72 – 0.82 ตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้านขององค์ประกอบที่ 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.58 – 0.74 ตัวชี้วัดทั้ง 6 ด้านขององค์ประกอบที่ 4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.70 – 0.81 ตัวชี้วัดทั้ง 7 ด้านขององค์ประกอบที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.63 – 0.80

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: S.E.) ตัวชี้วัดทั้ง 26 ตัว มีค่าตั้งแต่ 0.04–0.06

ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวชี้วัดทั้ง 26 ตัว มีค่าตั้งแต่ 7.71 – 15.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P < .01)

ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination: r²) ของตัวชี้วัดทั้ง 26 ตัว ใน 5 องค์ประกอบเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของ ตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านขององค์ประกอบที่ 1 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.55 – 0.67 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านขององค์ประกอบที่ 2 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.52 – 0.67 ตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้านขององค์ประกอบที่ 3 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.34 – 0.55 ตัวชี้วัดทั้ง 6 ด้านขององค์ประกอบที่ 4 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.49 – 0.66 ตัวชี้วัดทั้ง 7 ด้านขององค์ประกอบที่ 5 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.40 – 0.64

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order) ได้รับค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบ (Factor Loading: b) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน (Factor Loading: β) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: $S.E.$) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination: R^2) ของแต่ละองค์ประกอบ กล่าวคือ องค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t	R^2
	β	b	$S.E.$		
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	0.87	0.87	0.07	12.59	0.76
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง	0.83	0.79	0.07	12.08	0.69
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.97	0.94	0.10	9.74	0.94
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	0.97	0.96	0.07	13.97	0.94
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	0.95	0.95	0.09	10.52	0.90

$\chi^2 = 214.86$, $df = 225$, Relative $\chi^2 = .95$, $P\text{-value} = .67$, $RMSEA = .00$, $GFI = .94$, $AGFI = .91$, $RMR = .01$

จากตารางที่ 27 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองโมเดลทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนคือ $\chi^2 = 214.86$, $df = 225$, Relative $\chi^2 = 0.95$, $P\text{-value} = 0.67$, $RMSEA = 0.00$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.91$, $RMR = 0.01$ เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบโมเดลทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.83 - 0.97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า โดยเรียงน้ำหนักความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (0.97) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน (0.95) ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (0.87) และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง (0.83) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดจากองค์ประกอบทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของแต่ละองค์ประกอบพบว่า ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ(0.94) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.90 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.76 และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.69

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างครูและผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 560 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 548 คน คิดเป็นร้อยละ 97.85 และเลือกฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 540 คน ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งงานในสถานศึกษา
 ประสพการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(540 คน)	ร้อยละ
1.วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	52	9.63
ปริญญาโท	456	84.44
ปริญญาเอก	32	5.93
รวม	540	
2. ตำแหน่งงานในสถานศึกษา		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	270	50
ครู	270	50
รวม	540	
3. ประสพการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 5 ปี	52	9.63
5 - 10 ปี	112	20.74
10 - 15 ปี	134	24.81
มากกว่า 15 ปี	242	44.81
รวม	540	
4. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน		
1-199 (ขนาดเล็ก)	114	21.11
120-719 (ขนาดกลาง)	160	29.63
720-1679 (ขนาดใหญ่)	162	30
1680 ขึ้นไป (ขนาดใหญ่พิเศษ)	104	19.26
รวม	540	

จากตาราง 28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษา
 สูงสุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 84.44 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีและปริญญาเอกตามลำดับ
 จำแนกตามตำแหน่งงานในสถานศึกษาพบว่า เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูจำนวนเท่ากัน คิด
 เป็นร้อยละ 50 จำแนกตามประสพการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่จะมี
 ประสพการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน พบว่า สถานที่

ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ จะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	3.64	0.79	มาก	4.66	0.81	มากที่สุด
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง	3.63	0.80	มาก	4.70	0.85	มากที่สุด
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.51	0.80	ปานกลาง	4.49	0.81	มาก
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.78	0.80	มาก	4.58	0.79	มากที่สุด
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.71	0.82	มาก	4.57	0.83	มากที่สุด
รวม	3.65	0.80	มาก	4.60	0.82	มากที่สุด

จากตาราง 29 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการ ยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามลำดับ

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{x}	S.D	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{x}	S.D	ระดับ ปฏิบัติ
1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.74	0.72	มาก	4.69	0.85	มากที่สุด
2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	3.63	0.82	มาก	4.81	0.78	มากที่สุด
3) การมีเครือข่ายทางสังคม	3.51	0.79	มาก	4.63	0.82	มากที่สุด
4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล	3.68	0.81	มาก	4.52	0.79	มาก
รวม	3.64	0.79	มาก	4.66	0.81	มากที่สุด

จากตาราง 30 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทาง วัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการมีเครือข่ายทางสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะ การปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และทักษะในการสื่อสารระหว่าง บุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ
1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.63	0.82	มาก	4.92	0.76	มากที่สุด
2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร	3.60	0.84	มาก	4.63	0.84	มากที่สุด
3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.76	0.76	มาก	4.71	0.92	มากที่สุด
4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง	3.54	0.78	มาก	4.54	0.89	มากที่สุด
รวม	3.63	0.80	มาก	4.70	0.85	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ
1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย	3.46	0.76	ปานกลาง	4.52	0.85	มากที่สุด
2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	3.44	0.84	ปานกลาง	4.45	0.86	มาก
3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ	3.46	0.81	ปานกลาง	4.67	0.72	มากที่สุด
4) การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน	3.68	0.79	มาก	4.41	0.87	มาก
5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	3.53	0.81	มาก	4.42	0.74	มาก
รวม	3.51	0.80	ปานกลาง	4.49	0.81	มาก

จากตาราง 32 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งการสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งการบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ
1) การสร้างการทำงานเป็นทีม	3.89	0.75	มาก	4.64	0.82	มากที่สุด
2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา	3.84	0.80	มาก	4.51	0.88	มากที่สุด
3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	3.78	0.82	มาก	4.53	0.74	มากที่สุด
4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	3.79	0.84	มาก	4.48	0.72	มาก
5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย	3.62	0.77	มาก	4.67	0.79	มากที่สุด
6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	3.78	0.79	มาก	4.63	0.81	มากที่สุด
รวม	3.78	0.80	มาก	4.58	0.79	มากที่สุด

จากตาราง 33 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการสร้างการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ	\bar{x}	S.D	ระดับปฏิบัติ
1) การเห็นคุณค่าในตนเอง	3.72	0.76	มาก	4.52	0.84	มาก
2) การมีอารมณ์ขัน	3.78	0.84	มาก	4.49	0.82	มากที่สุด
3) การไม่เบียดเบียนใคร	3.91	0.87	มาก	4.51	0.91	มากที่สุด
4) การทนต่อแรงกดดัน	3.71	0.88	มาก	4.64	0.87	มากที่สุด
5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง	3.69	0.81	มาก	4.53	0.85	มากที่สุด
6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ	3.52	0.79	มาก	4.65	0.79	มากที่สุด
7) การมีทัศนคติทางบวก	3.67	0.76	มาก	4.68	0.76	มากที่สุด
รวม	3.71	0.82	มาก	4.57	0.83	มากที่สุด

จากตาราง 34 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการไม่เบียดเบียนใครมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งการมีทัศนคติทางบวกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการมีอารมณ์ขันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น

องค์ประกอบ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	3.64	4.66	0.280	2
2. ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง	3.63	4.70	0.295	1
3. ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.51	4.49	0.279	3
4. ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.78	4.58	0.212	5
5. ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.71	4.57	0.232	4
รวม	3.65	4.60	0.230	

จากตาราง 35 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{(modified)}$ และลำดับความต้องการจำเป็น

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.74	4.69	0.254	3
2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	3.63	4.81	0.325	1
3) การมีเครือข่ายทางสังคม	3.51	4.63	0.319	2
4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล	3.68	4.52	0.228	4
รวม	3.64	4.66	0.280	

จากตาราง 36 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในองค์ประกอบของทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร การมีเครือข่ายทางสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล ตามลำดับ



ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{(modified)}$ และลำดับความต้องการจำเป็น

ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.63	4.92	0.355	1
2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร	3.60	4.63	0.286	2
3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.76	4.71	0.253	4
4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่าง ต่อเนื่อง	3.54	4.54	0.282	3
รวม	3.63	4.70	0.295	

จากตาราง 37 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการ ยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในองค์ประกอบของทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีมา ปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร การศึกษาและทำความเข้าใจ กับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{(modified)}$ และลำดับความ ต้องการจำเป็น

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย	3.46	4.52	0.306	2
2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	3.44	4.45	0.294	3
3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึง ความสามารถ	3.46	4.67	0.350	1
4) การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน	3.68	4.41	0.198	5
5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	3.53	4.42	0.252	4
รวม	3.51	4.49	0.279	

จากตาราง 38 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในองค์ประกอบของทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน และการสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน ตามลำดับ

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) การสร้างการทำงานเป็นทีม	3.89	4.64	0.193	4
2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา	3.84	4.51	0.174	6
3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	3.78	4.53	0.198	3
4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	3.79	4.48	0.182	5
5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย	3.62	4.67	0.290	1
6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	3.78	4.63	0.225	2
รวม	3.78	4.58	0.212	

จากตาราง 39 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในองค์ประกอบของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ การสร้างการทำงานเป็นทีม การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา ตามลำดับ

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(modified) และลำดับความต้องการจำเป็น

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1) การเห็นคุณค่าในตนเอง	3.72	4.52	0.215	5
2) การมีอารมณ์ขัน	3.78	4.49	0.188	6
3) การไม่เบียดเบียนใคร	3.91	4.51	0.153	7
4) การทนต่อแรงกดดัน	3.71	4.64	0.251	3
5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง	3.69	4.53	0.228	4
6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ	3.52	4.65	0.321	1
7) การมีทัศนคติทางบวก	3.67	4.68	0.275	2
รวม	3.71	4.57	0.232	

จากตาราง 40 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในองค์ประกอบของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ การมีทัศนคติทางบวก การทนต่อแรงกดดัน การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีอารมณ์ขัน และการไม่เบียดเบียนใคร ตามลำดับ

พหุบัณฑิต ชีวะ

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมมีองค์ประกอบ ดังนี้

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ (Nidermeyer,1992; อารัง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; ไท คำล้าน, 2551; ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์,2553; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์, 2553; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554; เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง, 2554; จักรี ต้นเชื้อ, 2555; รังสรรค์ สุธารมย์, 2556) พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) ความมุ่งหมาย 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ (Knowles, 1980; Bar and Keating, 1990; Boyle, 1981; Styles, 1990; Boone, 1992; Houle, 1996; Caffarella, 2002; Carolyn Barratt and others, 2556; รัชณี กัลยาวิสัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล, 2545; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553; อนันต์ พันนึก, 2554) พบว่า การพัฒนาโปรแกรม ได้แก่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็นของโปรแกรม 2) การสร้างและออกแบบโปรแกรม 3) การตรวจสอบโปรแกรม และ 4) การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

พหุบัณฑิต ชีวะ

ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และ ระยะที่ 3 มาจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต สอดคล้องกับ (Avis Gaze, 2016) ได้เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills ได้กล่าวถึงทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) และ (ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2563) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำคือ การพัฒนาทักษะต่างๆ ที่หลากหลายและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายนำความสำเร็จแก่องค์กรให้แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex Problem Solving) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) การบริหารจัดการบุคคล (People Management) การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Coordinating with Others) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การตัดสินใจและประเมินที่ดี (Judgment and Decision Making) การบริการที่ดี (Service Orientation) ทักษะในการต่อรอง (Negotiation) และ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ธเนศ ขำเกิด (2550) การทำงานในอนาคตต้องเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด การปรับตัวที่สที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาส หาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดการ และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ให้ประโยชน์สูงสุดกับองค์กร จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานมาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง ผู้บริหารที่มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ มีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3)การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น สิริกาญจน์ กาญจนสุวรรณและธรินธร นามวรรณ (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงานโดยการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติ พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่างเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาทำงาน หากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้มีแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มากมาย เช่น ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น แต่การพัฒนาด้านทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีแผนปฏิบัติ หรือโครงการที่รองรับชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์และส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

2. ความมุ่งหมาย

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีคุณภาพ

3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

- หน่วยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- หน่วยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร
- หน่วยที่ 3 การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- หน่วยที่ 4 การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- หน่วยที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- หน่วยที่ 2 ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร
- หน่วยที่ 3 การมีเครือข่ายทางสังคม
- หน่วยที่ 4 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- หน่วยที่ 1 การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย
- หน่วยที่ 2 การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู
- หน่วยที่ 3 การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ
- หน่วยที่ 4 การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน
- หน่วยที่ 5 การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

- หน่วยที่ 1 การเห็นคุณค่าในตนเอง
- หน่วยที่ 2 การมีอารมณ์ขัน
- หน่วยที่ 3 การไม่เบียดเบียนใคร
- หน่วยที่ 4 การทนต่อแรงกดดัน
- หน่วยที่ 5 การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง
- หน่วยที่ 6 การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ
- หน่วยที่ 7 การมีทัศนคติทางบวก

Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

- หน่วยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม
- หน่วยที่ 2 การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา
- หน่วยที่ 3 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ
- หน่วยที่ 4 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
- หน่วยที่ 5 การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย
- หน่วยที่ 6 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้างและกิจกรรมการพัฒนาทักษะทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การฝึกอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเล่นเกมต่าง ๆ การเลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมการพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนแนะ การใช้พี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) วิธีการเสริมสร้าง คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การเขียนบันทึก การศึกษาเฉพาะกรณี การทดลองปฏิบัติงาน และการติดตาม/สังเกตซึ่ง ทั้ง 5 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ โดยรวมไม่แยกเป็นทักษะแต่ละองค์ประกอบ แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส Covid 19 ในปัจจุบันไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้เกิดความเสียหายวิธีการเสริมสร้างโดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการรวมตัวของคนหมู่มาก จึงไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโปรแกรมที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การประเมินก่อนการพัฒนา

การลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ ประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวก่อนการพัฒนา

4.2 การพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ระยะเวลา

ระยะเวลาในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 81 ชั่วโมง ดังตารางนี้

วิธีการพัฒนา	Module	1	2	3	4	5	เวลา รวม
การเรียนรู้ด้วยตนเอง		6	6	6	6	6	30
การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง		6	6	6	-	-	18
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์		6	3	3	3	3	18
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		3	3	3	3	3	15
รวม		21	18	18	12	12	81

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการพัฒนาเป็นตัวหลักในการพัฒนา โดยใช้เวลารวมทั้งสิ้น 81 ชั่วโมง ประกอบด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้เวลา 30 ชั่วโมง ใช้การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงโดยให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ฝึกทักษะและสอนงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานใช้เวลา 18 ชั่วโมง เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง ใช้เวลา 18 ชั่วโมง สุดท้ายผู้เข้ารับการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ใช้เวลา 15 ชั่วโมง ซึ่งการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารแบ่งเวลาตาม Module พบว่า มีการพัฒนา Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ใช้เวลามากที่สุดถึง 21 ชั่วโมง เนื่องจากค่าดัชนีความต้องการ PNI_(modified) และลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับที่ 1 และรองลงมาคือ Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จำนวน 18 ชั่วโมง Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวน 18 ชั่วโมง Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน จำนวน 12 ชั่วโมง และ Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 12 ชั่วโมง ตามลำดับ

4.2.2 วิธีการพัฒนา Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้พี่เลี้ยง	6
หน่วยที่ 3 การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	6
หน่วยที่ 4 การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.3 วิธีการพัฒนา Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยที่ 2 ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้พี่เลี้ยง	6
หน่วยที่ 3 การมีเครือข่ายทางสังคม	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
หน่วยที่ 4 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.4 วิธีการพัฒนา Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยที่ 1 การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร	6
หน่วยที่ 2 การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู		2. การเขียนบันทึก	
หน่วยที่ 3 การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ		3. การศึกษาเฉพาะกรณี	
หน่วยที่ 4 การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้พี่เลี้ยง	6
หน่วยที่ 5 การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.5 วิธีการพัฒนา Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยที่ 1 การเห็นคุณค่าในตนเอง	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร	6
หน่วยที่ 2 การมีอารมณ์ขัน		2. การเขียนบันทึก	
หน่วยที่ 3 การไม่เบียดเบียนใคร		3. การศึกษาเฉพาะกรณี	
หน่วยที่ 4 การทนต่อแรงกดดัน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน	3
หน่วยที่ 5 การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง		2. การติดตาม/สังเกต	
หน่วยที่ 6 การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน	3
หน่วยที่ 7 การมีทัศนคติทางบวก		2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.6 วิธีการพัฒนา Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม หน่วยที่ 2 การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา หน่วยที่ 3 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยที่ 4 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หน่วยที่ 5 การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
หน่วยที่ 6 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.3 ประเมินหลังการพัฒนา

1) สรุปผลการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) ประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวหลังการพัฒนา

5. สื่อ

5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ iPad

5.3 ใบความรู้ ใบงาน และใบกิจกรรม

5.4 แบบทดสอบ

5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

6. การวัดและการประเมิน

การวัดและประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

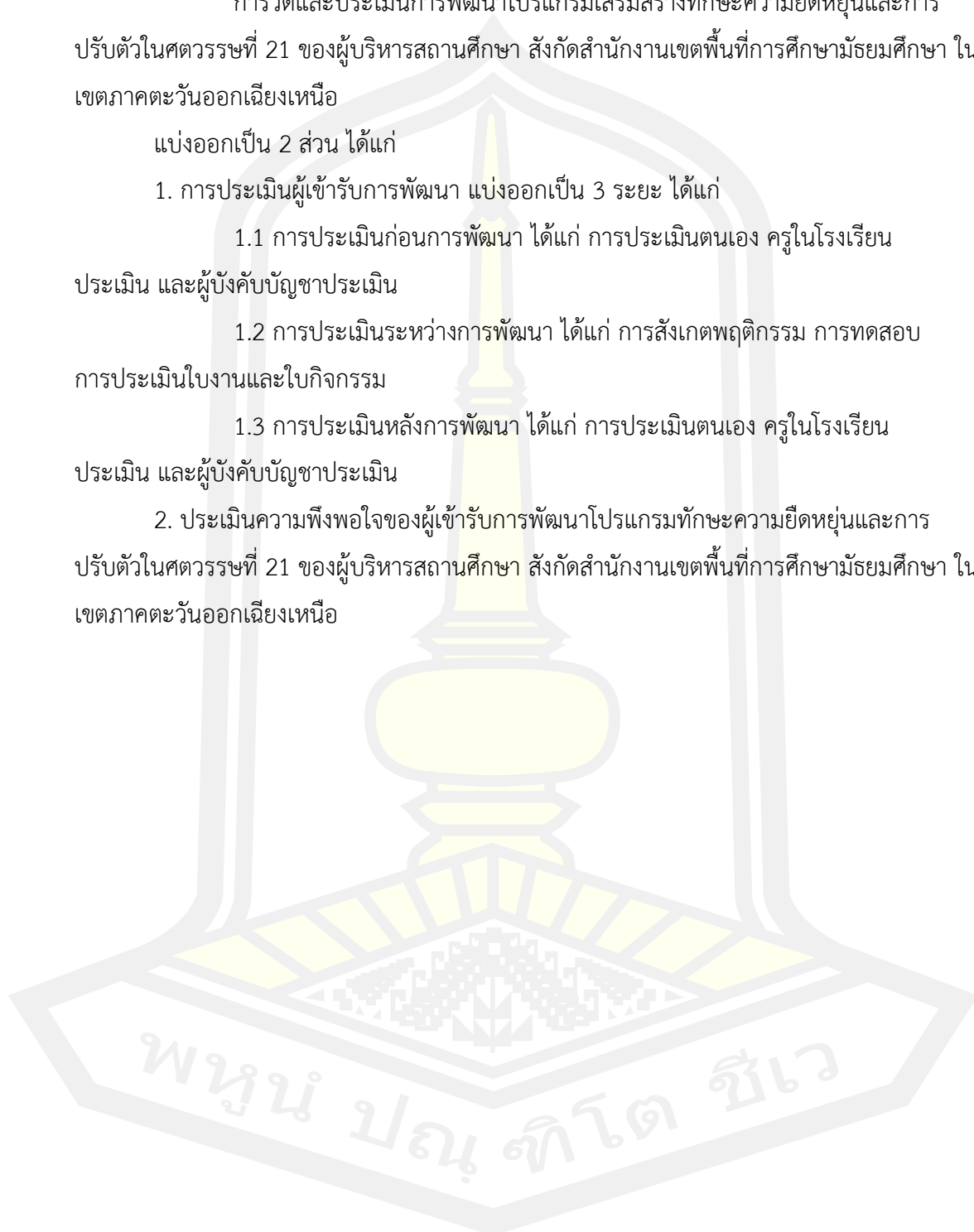
1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง ครูในโรงเรียน ประเมิน และผู้บังคับบัญชาประเมิน

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง ครูในโรงเรียน ประเมิน และผู้บังคับบัญชาประเมิน

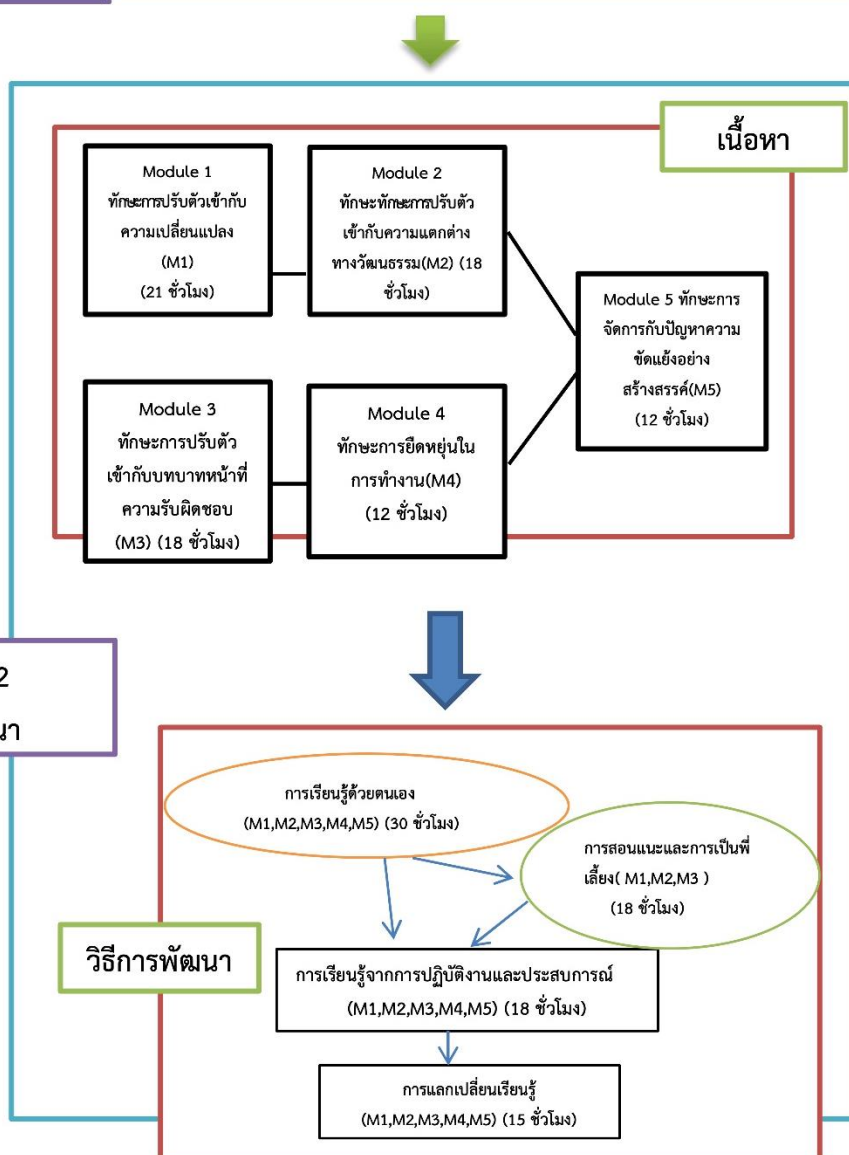
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ (81 ชั่วโมง)

ส่วนที่ 1
ประเมินก่อนการพัฒนา

- การลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ
- ประเมินทักษะก่อนการพัฒนา (เวลาไม่รวม)



ส่วนที่ 2
การพัฒนา

ส่วนที่ 3
ประเมินหลังการพัฒนา

- สรุปผลการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการ ปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ประเมินทักษะหลังการพัฒนา(เวลาไม่รวม)

3.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus. Reaching) ซึ่งได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่มๆ ละ 4 คน โดยจัดให้สมาชิกมีคุณลักษณะเหมือนกัน (homogeneous) ให้มาก และผู้ทรงคุณวุฒิต่างกลุ่มให้มีคุณลักษณะต่างกัน (heterogeneous) ให้มาก การคัดเลือกเช่นนี้เพื่อป้องกันการเป็นผู้ผูกขาด หรือควบคุมการสนทนา ผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งที่แบ่งผลการประเมินเป็น 2 ตอน ดังนี้

3.2.1 ผลการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยจะส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่มประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ระหว่างวันที่ 10-12 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 หลังจากนั้นให้ท่านนำส่งที่ผู้ประสานงาน หรือประเมินผ่าน Google form ภายในวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำคะแนนมาจัดอันดับ โดยวิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย มากกว่า 4 หรือ (80%) ค่าพิสัย น้อยกว่าเท่ากับ 2 สมาชิกมีฉันทามติ กรณีที่มีค่าพิสัยมากกว่า 2 ซึ่งค่าเฉลี่ยอาจสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับกระจายของค่าของกลุ่ม แสดงว่าสมาชิกไม่มีฉันทามติ ซึ่งได้ผลการประเมินเป็นดังตารางที่ 41

ตาราง 41 ผลการประเมินโปรแกรมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาประจําภูมิภาคนี้เพื่อหาแนวโน้มตามเทคนิค MACR ระยะที่ 1

รายการ		ผลการประเมิน																	
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม					
		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย		
\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}			
1. หลักการและเหตุผล																			
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา		4.75	1	4.75	1	4.25	1	4.50	1	4.75	1	4.25	1	4.63	1	4.75	1	4.25	1
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหาร		5	1	4.25	1	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.75	1	4.63	2	4.25	1	4.75	1
2. ความมุ่งหมาย																			
2.1 มีความชัดเจน		3.38	2	5	2	5	1	3.50	3	4.75	1	4.75	1	3.44	3	4.88	2	4.88	1
2.2 มีความครอบคลุมเนื้อหา		4.75	2	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.63	2	4.63	1	4.75	1
2.3 สามารถที่จะบรรลุผลได้		4.50	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.25	1	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1
3. โครงสร้างของข่ายเนื้อหา		3.50	2	4.75	1	5	1	3.50	2	4.50	1	4.50	1	3.50	2	4.63	1	4.75	1

ตาราง 41 (ต่อ)

รายการ		ผลการประเมิน																
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม				
		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย	ความจำเป็น	ประโยชน์	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	พิสัย	ค่าเฉลี่ย	ความจำเป็น	ประโยชน์	
4. วิธีการพัฒนา																		
4.1 สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมได้	4.25	2	4.75	1	4.75	1	4.25	2	4.75	2	4.50	1	4.25	2	4.75	2	4.63	1
	5	1	5	1	5	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.88	1
4.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา	3.50	2	4.50	1	4.50	2	2.88	3	4.50	1	4.50	1	3.19	3	4.50	1	4.50	2
	3.13	3	4.50	2	4.50	1	3.15	3	4.50	2	4.50	2	3.14	3	4.50	2	4.45	2
Module 1	4.50	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	2
	4.50	1	4.75	2	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	2	4.63	1
	3.88	3	4.50	2	4.50	1	3.50	2	4.50	2	4.50	1	3.69	3	4.50	2	4.50	1
Module 2	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	1	4.63	1	4.63	1
	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	1

ตาราง 41 (ต่อ)

รายการ		ผลการประเมิน																			
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ประโยชน์					
\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย				
Module 3	เวลา	3.50	3	4.50	1	4.50	2	3.50	2	4.25	1	4.50	2	3.50	3	4.38	1	4.50	2		
	วิธีการพัฒนา	4.75	2	4.75	2	4.50	1	4.50	2	4.25	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	2	4.63	2
	กิจกรรม	3.88	2	4.50	1	3.25	2	4.50	2	4.25	1	4.50	1	3.56	2	4.38	1	4.50	1	4.50	1
Module 4	เวลา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.50	2	4.50	1	4.63	2	4.63	1
	วิธีการพัฒนา	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.25	1	4.50	1	4.25	1	4.50	1	4.63	2	4.50	1	4.63	1
	กิจกรรม	4.13	2	4.50	1	4.25	1	4.25	3	4.25	2	4.50	1	4.19	3	4.38	2	4.50	1	4.50	1
Module 5	เวลา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.50	2	4.50	1	4.63	2	4.63	1
	วิธีการพัฒนา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.63	2	4.50	1	4.63	1	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	1	4.25	1	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	1	4.63	1	4.63	1

ตาราง 41 (ต่อ)

รายการ		ผลการประเมิน																			
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย								ผู้ปฏิบัติงาน				โดยรวม							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์			
— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย	— x	พ้อย		
5. สื่อ																					
5.1 ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรม บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม		4.75	2	4.75	1	4.75	1	4	1	4	1	4	1	4.75	1	4.38	2	4.38	1	4.75	1
5.2 สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละ Module		5	1	5	1	5	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.75	2	4.63	1	4.75	1
6. การวัดและการประเมินผล																					
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม		5	1	5	2	4.75	1	4.5	1	4.75	1	4.5	1	4.50	1	4.75	1	4.88	2	4.63	1
6.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและ ประเมินผล		4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.75	1	4.63	1	4.63	1	4.75	1
		โดยรวมทั้งฉบับ																			
		แปลผล								มาก								มากที่สุด			
		4.27																			
		4.57																			
		4.63																			
		มากที่สุด																			

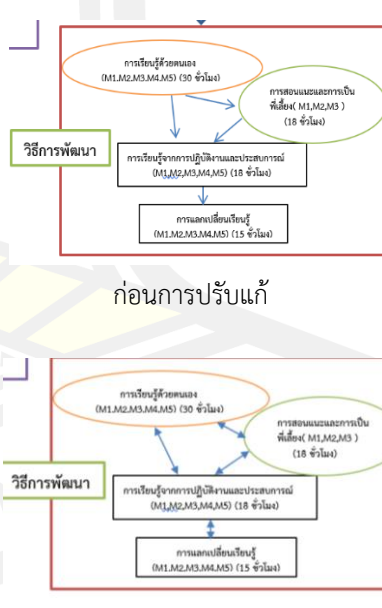
จากตารางที่ 41 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 1

ด้านความเหมาะสมของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.14 – 4.75 พิสัยอยู่ระหว่าง 1– 3 และรายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะทั้งหมด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.14–3.99 พิสัยอยู่ระหว่าง 1 – 3 ประกอบด้วย ความมุ่งหมายด้านความชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.44 พิสัย 3 โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ค่าเฉลี่ย 3.50 พิสัย 2 วิธีการพัฒนาด้านระยะเวลาโดยรวม ค่าเฉลี่ย 3.19 พิสัย 3 ระยะเวลาใน Module1 ค่าเฉลี่ย 3.14 พิสัย 3 ระยะเวลาใน Module2 ค่าเฉลี่ย 3.69 พิสัย 3 ระยะเวลาใน Module3 ค่าเฉลี่ย 3.50 พิสัย 3 ระยะเวลาใน Module4 ค่าเฉลี่ย 4.19 พิสัย 3 ระยะเวลาใน Module5 ค่าเฉลี่ย 3.56 พิสัย 2 สำหรับรายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีฉันทามติในขั้นตอนนี้ ต้องอภิปรายและลงคะแนนอีกครั้งเป็นการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในขั้นตอนการสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะต่อไป รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความเหมาะสมของโปรแกรม ได้แก่ วิธีการพัฒนาด้านการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา สื่อด้านช่วยส่งเสริมให้การจัดการกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การวัดและการประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.27 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรมโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ระหว่าง 1– 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้แก่ ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน การวัดและการประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.57 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ระหว่าง 1– 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม ได้แก่ ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน วิธีการพัฒนาด้านการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.63 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 42 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับแก้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR

ร่างโปรแกรม	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสม
ความมุ่งหมาย	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย เห็นว่า ควรมีการปรับจุดมุ่งหมาย เนื่องจากจุดมุ่งหมายมีการพัฒนาเฉพาะทักษะเท่านั้น ไม่มีการพัฒนาความรู้จึงควรปรับโดยการพัฒนาความรู้ก่อนค่อยพัฒนาทักษะ แต่ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า โปรแกรมนี้มุ่งพัฒนาทักษะเพียงอย่างเดียว และในโปรแกรมก็มีเนื้อหาในการพัฒนาอยู่อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความรู้ในด้านนี้อยู่แล้วจึงเห็นว่าให้ถามผู้วิจัยว่าจุดประสงค์ที่ต้องการในการพัฒนา คืออะไร ซึ่งผู้วิจัยได้ตอบข้อคำถาม จนทำให้ได้รับฉันทามติไม่ให้ปรับแก้ไข</p>	<p>มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน</p>
วิธีการพัฒนา	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าวิธีการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้น จะต้อง ดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเองก่อน แล้วค่อยได้รับการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ ไม่ควรใส่ลูกศรทางเดียว หลังจากนั้น ค่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จึงใช้ลูกสอนทางเดียว ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเมื่อเราเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์แล้วอยากกลับมาเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้หรือไม่ ซึ่งการใส่ลูกศรทางเดียวเป็นการบังคับไม่ให้ย้อนกลับมาเรียนรู้ได้อีก หรือถ้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วอยากกลับมาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ต้องทำอะไร ผู้ทรงคุณวุฒิจึงเห็นว่าควรปรับลูกศรเป็นสองทางเพื่อให้สามารถกลับมาเรียนรู้ใหม่ได้</p>	 <p>ก่อนการปรับแก้</p> <p>หลังการปรับแก้</p>

ตาราง 42 (ต่อ)

โปรแกรม	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสม
ระยะเวลา	ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ระยะเวลาของ Module 4 และ Module 5 ด้านการสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงหายไป จึงเห็นว่าควรเพิ่ม เพราะการพัฒนาทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน และทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ก็ต้องการสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงถึงจะสามารถพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้	ผู้วิจัยได้เพิ่มเวลาในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ใน Module 4 และ Module 5 อย่างละ 3 ชั่วโมงทำให้เวลาในการพัฒนา Module 4 และ Module 5 เป็น 15 ชั่วโมง และทำให้เวลารวมในการพัฒนาเปลี่ยนไปเป็น 87 ชั่วโมง
โครงสร้าง ขอบข่าย เนื้อหา	ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ในแต่ละ Module จะใช้คำว่า หน่วยที่ 1 ซึ่งทำให้ผู้อ่านงง เพราะคำว่า Module ก็แปลว่า หน่วย ตัวอย่างเช่น Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ เปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมา ปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ควรใช้คำที่เป็นหน่วยการ เรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัดว่า หน่วยย่อย	ผู้วิจัยได้ปรับ โปรแกรมตามที่ผู้ทรง คุณวุฒิแนะนำดังนี้ Module 1 ทักษะการปรับตัว เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง หน่วยย่อยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน

จากตาราง 42 ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้แก้ไขอยู่ 3 หัวข้อ คือ 1) วิธีการพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าวิธีการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้น จะต้องดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนแล้วค่อยได้รับการสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงหรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ ไม่ควรใส่ลูกศรทางเดียวหลังจากนั้นค่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จึงใช้ลูกศรทางเดียว ควรปรับลูกศรเป็นสองทางเพื่อให้สามารถกลับมาเรียนรู้ใหม่ได้ 2) ด้านระยะเวลาผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ระยะเวลาของ Module 4 และ Module 5 ด้านการสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงหายไป จึงเห็นว่าควรเพิ่ม เพราะการพัฒนาทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน และทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ก็ต้องการสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงถึงจะสามารถพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้ ผู้วิจัยได้เพิ่มเวลาในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ใน Module 4 และ Module 5 อย่างละ 3 ชั่วโมง ทำให้เวลาในการพัฒนา Module 4 และ Module 5 เป็น 15 ชั่วโมง และเวลารวมในการพัฒนาเปลี่ยนไปเป็น 87 ชั่วโมง 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ในแต่ละ Module จะใช้คำว่า หน่วยที่ 1 ซึ่งทำให้ผู้อ่านงง เพราะคำว่า Module ก็แปลว่าหน่วย ควรใช้คำที่เป็นหน่วยการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัดว่า หน่วยย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำมาแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

3.2.2 ผลการสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ

ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วม สังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ ในวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ณ ห้องประชุมประวัติ เอรารวรรณ์ ชั้น 5 อาคาร EDU แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid 19 ผู้ทรงคุณวุฒิเลือกประชุมได้ 2 แบบ คือ online หรือ onsite ก็ได้ คณะผู้วิจัยแจ้งผลคะแนนจากการหาฉันทามติให้ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านรับทราบ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาคะแนนที่สมาชิกไม่มีฉันทามติ เนื่องจากในการกำหนดคะแนนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการหาฉันทามติ เพื่อให้ได้มาซึ่งโปรแกรม ดังนั้นหากส่วนใดของโปรแกรม มีระดับการกระจายของการกำหนดคะแนนมาก ก็จะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอภิปรายถึงเหตุผลในการให้คะแนนในส่วนนั้นๆ เพื่อหาฉันทามติในส่วนที่มีปัญหาให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านพิจารณาตัดสินใหม่ครั้งสุดท้าย และให้คะแนนแต่ละคะแนนในส่วนต่างๆอีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิมได้

ผลการสังเคราะห์ฉันทามติจากพหุคุณลักษณะนั้น ได้จากการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการหรือผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ จากการหาฉันทามติรอบแรกทุกคนให้คะแนนในมุมมองหรือประสบการณ์ของตนเอง เมื่อนำคะแนนของแต่ละคนมาแสดงทั้งค่าเฉลี่ย และพิสัยในแต่ละรายการประเมิน โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.00 หรือรายการประเมินที่มีค่าพิสัยเกินกว่า 2 (ผดุงชัย ภูพัฒน์. 2547 : 1) จะต้องนำมาพิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนอภิปรายถึงเหตุผลที่แต่ละคนให้คะแนนในแต่ละรายการประเมินที่มีปัญหา คือ รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.00 หรือรายการประเมินที่มีค่าพิสัยเกินกว่า 2 แล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนพิจารณาตัดสินใหม่เป็นครั้งสุดท้าย โดยให้คะแนนแต่ละตัวบ่งชี้อีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างจากเดิมได้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นฉันทามติจากพหุคุณลักษณะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลปรากฏดังตาราง 43

ตาราง 43 ผลการประเมินโปรแกรมสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 2

รายการ	ผลการประเมิน																	
	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ประโยชน์			
	ข	ค	ข	ค	ข	ค	ข	ค	ข	ค	ข	ค	ข	ค	ข			
1. หลักการและเหตุผล																		
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4.75	1	4.75	1	4.25	1	4.50	1	4.75	1	4.25	1	4.63	1	4.75	1	4.25	1
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหาร	5	1	4.25	1	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.75	1	4.63	2	4.25	1	4.75	1
2. ความมุ่งหมาย																		
2.1 มีความชัดเจน	4.5	1	5	2	5	1	4.25	2	4.75	1	4.75	1	4.38	2	4.88	2	4.88	1
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.75	2	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.50	1	4.75	1	4.63	2	4.63	1	4.75	1
2.3 สามารถที่จะบรรลุผลได้	4.50	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.25	1	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1
3. โครงสร้างของข้อข่ายเนื้อหา	4.50	2	4.75	1	5	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.63	1	4.75	1

ตาราง 43 (ต่อ)

รายการ		ผลการประเมิน																									
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม													
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ประโยชน์											
		\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}											
4. วิธีการพัฒนา		4.25	2	4.75	1	4.75	1	4.25	2	4.50	2	4.50	1	4.25	2	4.75	2	4.50	1	4.63	2	4.50	2	4.63	1		
4.1 สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมได้		5	1	5	1	4.50	2	4.25	2	4.50	2	4.50	1	4.75	2	4.75	1	4.38	2	4.50	1	4.50	2	4.45	2	4.88	1
4.2 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา		4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.25	2	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	2
4.3 ระยะเวลาโดยรวม		4.25	2	4.50	2	4.50	1	4.25	3	4.50	2	4.25	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	1
Module 1		4.50	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	2
Module 2		4.50	1	4.75	2	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	1
วิธีการพัฒนา		4.50	2	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	1
กิจกรรม		4.50	1	4.75	2	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.63	1
เวลา		4.5	2	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.50	2	4.63	1
วิธีการพัฒนา		4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.63	1	4.50	1	4.63	1	4.63	1	4.63	1
กิจกรรม		4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.25	2	4.25	1	4.25	1	4.25	1	4.25	1	4.25	2	4.25	1	4.50	2	4.50	2	4.63	1

ตาราง 43 (ต่อ)

รายการ		ผลการประเมิน																							
		นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม											
		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์												
\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.	\bar{x}	พ.ย.										
Module 3	เวลา	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.50	2	4.25	1	4.25	2	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.38	1	4.50	2		
	วิธีการพัฒนา	4.75	2	4.75	2	4.75	1	4.50	2	4.25	2	4.25	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.38	2	4.50	2	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	1	4.75	2	4.25	1	4.25	2	4.25	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.38	2	4.50	2	4.63	2
Module 4	เวลา	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.25	1	4.25	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.38	1	4.50	2	4.63	1
	วิธีการพัฒนา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.25	1	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.38	2	4.50	2	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	2	4.75	1	4.25	1	4.25	2	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.38	2	4.50	2	4.63	1
Module 5	เวลา	4.50	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.25	1	4.25	2	4.50	1	4.50	1	4.50	2	4.38	2	4.50	2	4.63	1
	วิธีการพัฒนา	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	2	4.25	1	4.25	1	4.50	2	4.50	1	4.50	2	4.38	2	4.50	2	4.63	1
	กิจกรรม	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.25	1	4.25	2	4.25	1	4.50	1	4.50	1	4.50	1	4.38	2	4.50	2	4.63	1

ตาราง 43 (ต่อ)

ผลการประเมิน																		
รายการ	นักวิชาการผู้กำหนดนโยบาย						ผู้ปฏิบัติงาน						โดยรวม					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์			
	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย	\bar{x}	พิสัย		
5. สื่อ																		
5.1 ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.75	2	4.75	1	4.75	1	4	1	4	1	4.75	1	4.38	2	4.38	1	4.75	1
5.2 สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละ Module	5	1	5	1	5	1	4.50	2	4.25	1	4.50	1	4.75	2	4.63	1	4.75	1
6. การวัดและการประเมินผล																		
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	5	1	5	2	4.75	1	4.5	1	4.75	1	4.50	1	4.75	1	4.88	2	4.63	1
6.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผล	4.75	1	4.75	1	4.75	1	4.50	1	4.50	1	4.75	1	4.63	1	4.63	1	4.75	1
โดยรวมทั้งฉบับ														4.52	4.57	4.63		
แปลผล														มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด		

จากตารางที่ 43 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการระดมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR ระยะที่ 2

ด้านความเหมาะสมของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25– 4.75 พิสัยอยู่ระหว่าง 1– 2 และรายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะทั้งหมด รายการประเมินที่ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความเหมาะสมของโปรแกรม ได้แก่ วิธีการพัฒนาการจัดการจัด เรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา สื่อด้านช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม การวัดและการประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 4.52 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรมโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ ระหว่าง 1– 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้แก่ ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน การวัดและการ ประเมินผลด้านตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้ง ฉบับเท่ากับ 4.57 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมโปรแกรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.88 พิสัยอยู่ ระหว่าง 1– 2 ซึ่งรายการประเมินทุกด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ รายการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ ให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม ได้แก่ ความมุ่งหมายด้านมีความชัดเจน วิธีการ พัฒนาการจัดการจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ทั้งฉบับเท่ากับ 4.63 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 ระยะที่ 3 และนำข้อชี้แนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
ในกระบวนการประชุมอธิปราชย์เพื่อหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ (MACR) ปรับแก้โปรแกรม
เสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์ โดยมี
รายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและ
บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้การ
กำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต สอดคล้องกับ (Avis Gaze,2016) ได้เขียนงาน
เรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills ได้กล่าวถึงทักษะยุคใหม่ของผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์(Critical
and creative thinking skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะการสื่อสาร
(communication skill) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital
literacy skills) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills) ทักษะการ
บริหารงานบุคคล (Personal management skills) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้(Learning innovation skill) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร
(Setting instructional direction skill) และ (ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,2563) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำคือ
การพัฒนาทักษะต่างๆ ที่หลากหลายและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานสามารถ
บรรลุเป้าหมายนำความสำเร็จแก่องค์กรให้แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย
ทักษะในการแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex Problem Solving) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical
Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) การบริหารจัดการบุคคล (People Management)การ
ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Coordinating with Others) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional
Intelligence) การตัดสินใจและประเมินที่ดี (Judgment and Decision Making) การบริการที่ดี
(Service Orientation)ทักษะในการต่อรอง (Negotiation) และ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
(Flexibility and Adaptability)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ธเนศ ขำเกิด (2550) การทำงานในอนาคตต้องเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด การปรับตัวที่สที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาส หาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดการ และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ให้ประโยชน์สูงสุดกับองค์กร จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานมาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง ผู้บริหารที่มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ มีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3)การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น สิริกาญจน์ กาญจนสุวรรณและธรินธร นามวรรณ(2563) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงานโดยการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติ พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่างเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาทำงาน หากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้มีแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มากมาย เช่น ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น แต่การพัฒนาด้านทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีแผนปฏิบัติ หรือโครงการที่รองรับชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์และส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

2. ความมุ่งหมาย

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีคุณภาพ

3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

- หน่วยย่อยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- หน่วยย่อยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์การ
- หน่วยย่อยที่ 3 การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- หน่วยย่อยที่ 4 การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- หน่วยย่อยที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- หน่วยย่อยที่ 2 ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร
- หน่วยย่อยที่ 3 การมีเครือข่ายทางสังคม
- หน่วยย่อยที่ 4 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- หน่วยย่อยที่ 1 การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย
- หน่วยย่อยที่ 2 การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู
- หน่วยย่อยที่ 3 การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ
- หน่วยย่อยที่ 4 การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน
- หน่วยย่อยที่ 5 การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

- หน่วยย่อยที่ 1 การเห็นคุณค่าในตนเอง
- หน่วยย่อยที่ 2 การมีอารมณ์ขัน
- หน่วยย่อยที่ 3 การไม่เบียดเบียนใคร
- หน่วยย่อยที่ 4 การทนต่อแรงกดดัน
- หน่วยย่อยที่ 5 การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง
- หน่วยย่อยที่ 6 การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ
- หน่วยย่อยที่ 7 การมีทัศนคติทางบวก

Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

- หน่วยย่อยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม
- หน่วยย่อยที่ 2 การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา
- หน่วยย่อยที่ 3 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ
- หน่วยย่อยที่ 4 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
- หน่วยย่อยที่ 5 การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย
- หน่วยย่อยที่ 6 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้างและกิจกรรมการพัฒนาทักษะทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การฝึกอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเล่นเกมต่าง ๆ การเลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมการพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนแนะ การใช้พี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) วิธีการเสริมสร้าง คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การเขียนบันทึก การศึกษาเฉพาะกรณี การทดลองปฏิบัติงาน และการติดตาม/สังเกตซึ่ง ทั้ง 5 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ โดยรวมไม่แยกเป็นทักษะแต่ละองค์ประกอบ แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส Covid 19 ในปัจจุบันไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้เกิดความเสียหายวิธีการเสริมสร้างโดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการรวมตัวของคนหมู่มาก จึงไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโปรแกรมที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การประเมินก่อนการพัฒนา

การลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ ประเมินทักษะก่อนการพัฒนา

4.2 การพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้

พหุ ประถม โท ชีวะ

4.2.1 ระยะเวลา

ระยะเวลาในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 81 ชั่วโมง ดังตารางนี้

วิธีการพัฒนา	Module	1	2	3	4	5	เวลารวม
การเรียนรู้ด้วยตนเอง		6	6	6	6	6	30
การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง		6	6	6	3	3	24
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์		6	3	3	3	3	18
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		3	3	3	3	3	15
รวม		21	18	18	15	15	87

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการพัฒนาเป็นตัวหลักในการพัฒนา โดยใช้เวลารวมทั้งสิ้น 87 ชั่วโมง ประกอบด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้เวลา 30 ชั่วโมง ใช้การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงโดยให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ฝึกทักษะและสอนงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานใช้เวลา 24 ชั่วโมง เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง ใช้เวลา 18 ชั่วโมง สุดท้ายผู้เข้ารับการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ใช้เวลา 15 ชั่วโมง ซึ่งการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารแบ่งเวลาตาม Module พบว่า มีการพัฒนา Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ใช้เวลามากที่สุดถึง 21 ชั่วโมง เนื่องจากค่าดัชนีความต้องการ PNI_(modified) และลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับที่ 1 และรองลงมาคือ Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จำนวน 18 ชั่วโมง Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวน 18 ชั่วโมง Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน จำนวน 15 ชั่วโมง และ Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 15 ชั่วโมง ตามลำดับ

4.2.2 วิธีการพัฒนา Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร	6
หน่วยย่อยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร		2. การเขียนบันทึก	
หน่วยย่อยที่ 3 การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ	6
หน่วยย่อยที่ 4 การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	2. การใช้พี่เลี้ยง	6
		1. การทดลองปฏิบัติงาน	
	การเรียนรู้	2. การติดตาม/สังเกต	3
		1. การศึกษาดูงาน	
		2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
		3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.3 วิธีการพัฒนา Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร	6
หน่วยย่อยที่ 2 ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร		2. การเขียนบันทึก	
หน่วยย่อยที่ 3 การมีเครือข่ายทางสังคม	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 4 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล		1. การสอนแนะ	
	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	2. การใช้พี่เลี้ยง	3
		1. การทดลองปฏิบัติงาน	
	การเรียนรู้	2. การติดตาม/สังเกต	3
		1. การศึกษาดูงาน	
		2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
		3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.4 วิธีการพัฒนา Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย หน่วยย่อยที่ 2 การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู หน่วยย่อยที่ 3 การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 4 การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน	การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้ที่เลี้ยง	6
หน่วยย่อยที่ 5 การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.5 วิธีการพัฒนา Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การเห็นคุณค่าในตนเอง หน่วยย่อยที่ 2 การมีอารมณ์ขัน หน่วยย่อยที่ 3 การไม่เบียดเบียนใคร	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 4 การทนต่อแรงกดดัน หน่วยย่อยที่ 5 การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง	การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้ที่เลี้ยง	3
หน่วยย่อยที่ 6 การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
หน่วยย่อยที่ 7 การมีทัศนคติทางบวก	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.6 วิธีการพัฒนา Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร	6
หน่วยย่อยที่ 2 การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา		2. การเขียนบันทึก	
หน่วยย่อยที่ 3 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ	3
หน่วยย่อยที่ 4 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	2. การใช้พี่เลี้ยง	3
หน่วยย่อยที่ 5 การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย		1. การทดลองปฏิบัติงาน	
หน่วยย่อยที่ 6 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	การเรียนรู้	2. การติดตาม/สังเกต	3
		3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.3 ประเมินหลังการพัฒนา

- 1) สรุปลผลการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2) ประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวหลังการพัฒนา

5. สื่อ

- 5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ iPad
- 5.3 ใบความรู้ ใบงาน และใบกิจกรรม
- 5.4 แบบทดสอบ
- 5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

6. การวัดและการประเมิน

การวัดและประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

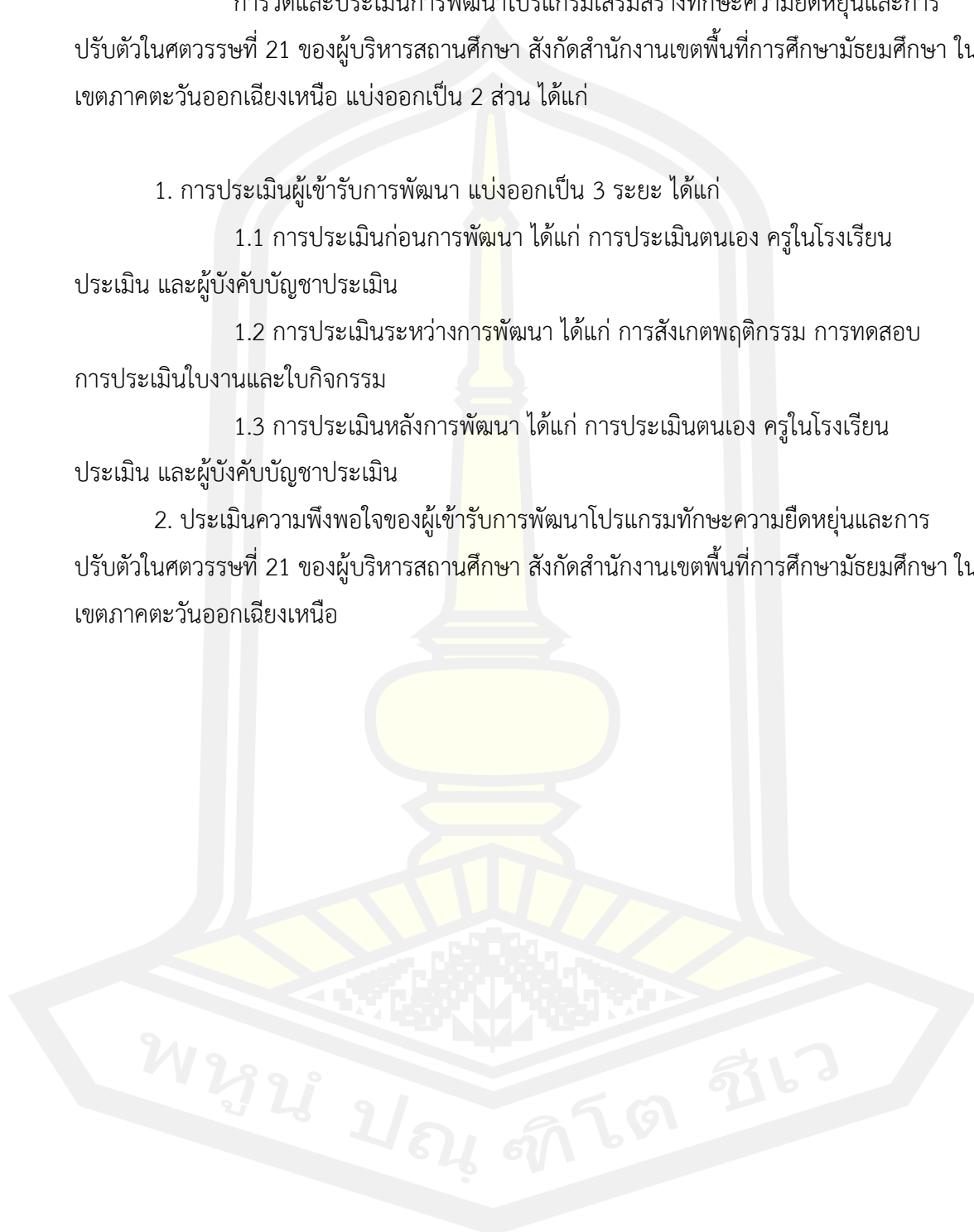
1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง ครูในโรงเรียน ประเมิน และผู้บังคับบัญชาประเมิน

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง ครูในโรงเรียน ประเมิน และผู้บังคับบัญชาประเมิน

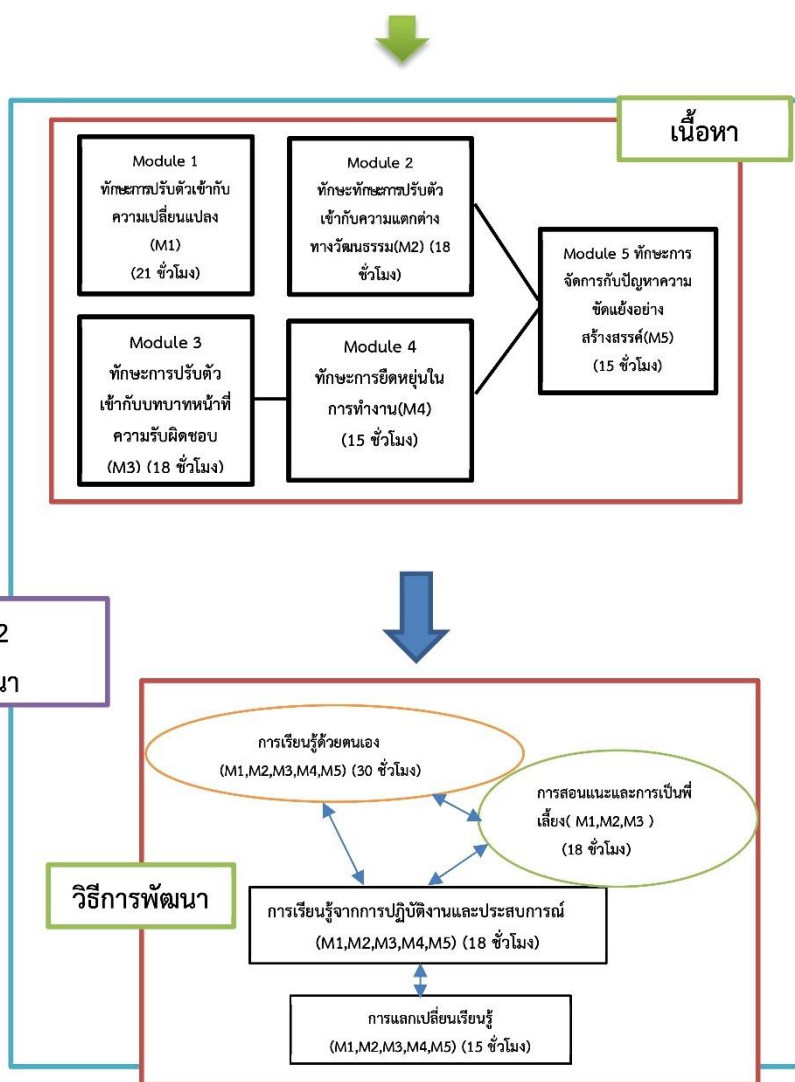
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ (87 ชั่วโมง)

ส่วนที่ 1
ประเมินก่อนการพัฒนา

- การลงทะเบียน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจ
- ประเมินทักษะก่อนการพัฒนา (เวลาไม่รวม)



ส่วนที่ 2
การพัฒนา

ส่วนที่ 3
ประเมินหลังการพัฒนา

- สรุปผลการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการ ปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ประเมินทักษะหลังการพัฒนา(เวลาไม่รวม)

ระยะที่ 4 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้นั้นผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมประเภทเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) ผู้เข้าร่วมพัฒนาสามารถเรียนรู้ผ่านโปรแกรมและพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 90 คน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา ซึ่งมีผลการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นดังนี้

4.1 ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา โดยการประชุมชี้แจง อธิบายขั้นตอนการใช้โปรแกรม ช่วงเวลาในการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาทราบ ประเมินผลก่อนการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา นำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาผลการใช้โปรแกรมประเมินผลหลังการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและติดตามผล ซึ่งมีผลตามตารางต่อไปนี้

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยครูในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ประเมิน

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{x}	S.D	แปลผล	\bar{x}	S.D	แปลผล
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม	3.56	0.78	ดี	4.53	0.54	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความ เปลี่ยนแปลง	3.61	0.85	ดี	4.62	0.61	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ	3.56	0.70	ดี	4.51	0.57	มาก
ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์	3.47	0.55	ปาน กลาง	4.41	0.54	ดี
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.52	0.51	ดี	4.50	0.57	ดีมาก
โดยรวม	3.54	0.68	ดี	4.51	0.57	ดีมาก

จากตารางที่ 44 พบว่าผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ประเมิน ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด และทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ต่ำสุด ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ประเมินหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด และทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ต่ำที่สุด

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมิน

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{x}	S.D	แปรผล	\bar{x}	S.D	แปรผล
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	3.61	0.85	ดี	4.67	0.65	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความปลอดภัย	3.54	0.79	ดี	4.59	0.78	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.50	0.70	ดี	4.63	0.63	ดีมาก
ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.62	0.57	ดี	4.68	0.78	ดีมาก
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.78	0.70	ดี	4.71	0.64	ดีมาก
โดยรวม	3.61	0.72	ดี	4.66	0.70	ดีมาก

จากตารางที่ 45 พบว่าผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมิน ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานสูงสุด และทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่ำสุด ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมิน หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานสูงสุด และทักษะการปรับตัวเข้ากับความปลอดภัยต่ำที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{x}	S.D	แปรผล	\bar{x}	S.D	แปรผล
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	3.51	0.46	ดี	4.71	0.74	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความปลอดภัย	3.44	0.62	ปานกลาง	4.68	0.68	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.83	0.86	ดี	4.88	0.77	ดีมาก
ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.63	0.59	ดี	4.72	0.55	ดีมาก
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.51	0.55	ดี	4.69	0.67	ดีมาก
โดยรวม	3.58	0.62	ดี	4.74	0.68	ดีมาก

จากตารางที่ 46 พบว่าผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด และทักษะการปรับตัวเข้ากับความปลอดภัยต่ำสุด ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด และทักษะการปรับตัวเข้ากับความปลอดภัยต่ำที่สุด

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวม

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{x}	S.D	แปลผล	\bar{x}	S.D	แปลผล
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม	3.56	0.70	ดี	4.64	0.64	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับ เปลี่ยนแปลง	3.53	0.75	ดี	4.63	0.69	ดีมาก
ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ	3.63	0.75	ดี	4.67	0.66	ดีมาก
ทักษะการจัดการกับปัญหาความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	3.57	0.57	ดี	4.60	0.62	ดีมาก
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.60	0.59	ดี	4.63	0.63	ดีมาก
โดยรวม	3.58	0.67	ดี	4.63	0.65	ดีมาก

จากตารางที่ 47 พบว่าผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด

ตาราง 48 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	n	\bar{x}	S.D	Wilcoxon Value	Wilcoxon Prob
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
ก่อนการพัฒนา	18	3.56	0.70	3.724	0.00*
หลังการพัฒนา	18	4.64	0.64		
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง					
ก่อนการพัฒนา	18	3.53	0.75	3.725	0.00*
หลังการพัฒนา	18	4.63	0.69		
ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ก่อนการพัฒนา	18	3.63	0.75	3.724	0.00*
หลังการพัฒนา	18	4.67	0.66		
ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					
ก่อนการพัฒนา	18	3.57	0.57	3.724	0.00*
หลังการพัฒนา	18	4.60	0.62		
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน					
ก่อนการพัฒนา	18	3.60	0.59	3.724	0.00*
หลังการพัฒนา	18	4.63	0.63		
รวมทุกด้าน					
ก่อนการพัฒนา	18	3.58	0.67	3.724	0.00*
หลังการพัฒนา	18	4.63	0.65		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 48 พบว่า ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกองค์ประกอบ

4.2 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความ
ยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะ
ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของผู้เข้าร่วมพัฒนา

ข้อที่	รายการประเมิน	\bar{x}	S.D	ระดับความ พึงพอใจ
เนื้อหาและเอกสารที่ใช้ในการพัฒนา				
1	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา	4.67	0.62	มากที่สุด
2	เอกสารประกอบการพัฒนา ครบถ้วนตามเนื้อหาและน่าสนใจ	4.51	0.74	มากที่สุด
3	ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.35	0.68	มาก
4	เนื้อหาสาระ และความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ในหน้างาน	4.58	0.73	มากที่สุด
กิจกรรมการเรียนรู้				
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ และสามารถบรรลุตาม วัตถุประสงค์ได้	4.72	0.69	มากที่สุด
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.80	0.74	มากที่สุด
7	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1-5	4.65	0.79	มากที่สุด
วิธีการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว				
8	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.46	0.89	มาก
9	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	4.59	0.67	มากที่สุด
10	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	4.48	0.64	มาก
11	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.5	0.74	มากที่สุด
ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม				
12	ได้ความรู้ประสบการณ์ทักษะใหม่ๆจากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา	4.75	0.68	มากที่สุด
13	มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพิ่มมากขึ้น	4.72	0.77	มากที่สุด
14	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.69	0.91	มากที่สุด
15	ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล	4.82	0.82	มากที่สุด
รวม		4.62	0.74	มากที่สุด

จากตาราง 49 พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความพึงพอใจ อยู่ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 ซึ่งพิจารณารายข้อพบว่า ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 และ ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหาที่น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 0.68



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

4. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้

สรุปผลของการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่ามี 5 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร 3) การมีเครือข่ายทางสังคม 4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร 3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มี 5 ตัวชี้วัด 1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย 2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ 4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน 5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างการทำงานเป็นทีม 2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา 3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร 4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน 5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย 6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็งขององค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง 2) การมีอารมณ์ขัน 3) การไม่เปรียบเทียบใคร 4) การทนต่อแรงกดดัน 5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง 6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ 7) การมีทัศนคติทางบวก และจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบและ 26 ตัวบ่งชี้ น้ำหนักขององค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.83-0.97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า โดยเรียงน้ำหนักความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ได้แก่ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (0.97) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน (0.95) ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (0.87) และทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง (0.83) น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนคือ $\chi^2 = 214.86$, $df = 225$, $Relative \chi^2 = 0.95$, $P\text{-value} = 0.67$, $RMSEA = 0.00$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.91$, $RMR = 0.01$ แสดงว่า โมเดลทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างขึ้นสามารถนำมาอธิบายทักษะความยืดหยุ่นและการ

ปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. สภาพปัจจุบันของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ Module 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และ Module 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนาประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล

ซึ่งมีผลการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ พบว่า ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด และทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกองค์ประกอบ ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 ซึ่งพิจารณาว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 และ ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68

อภิปรายผล

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากนักวิชาการต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า มี 5 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Gary Yuk & Rubina Mahsud (2016) ได้เสนอทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่นว่า ประกอบด้วย ทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวได้ในช่วงเวลาที่ยาวนานขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสภาพแวดล้อมภายนอก ทักษะการรู้พฤติกรรมสามารถใช้พฤติกรรมที่

หลากหลายและมีความเกี่ยวข้องสถานการณ์ ใช้พฤติกรรมแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมสำหรับงานและผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถใช้วิธีการเชิงบวกในการแก้ปัญหา สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรมีความยืดหยุ่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมเพื่อลดผลเสียสำหรับองค์กร ความสำเร็จในการเปลี่ยนงาน เป็นเรื่องปกติในอาชีพการบริหารที่จะย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งในอาชีพเดียวกัน เหล่านี้ยังเป็นอีกตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ Open Sourced Workplace(2019) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ไว้ดังนี้ ทักษะความยืดหยุ่น ประกอบด้วย เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ทักษะคิดนี้แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและบุคลากรพร้อมที่จะรับโอกาสและทำตามมีความพร้อมทางจิตใจที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ใกล้เข้ามาและพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ไม่เข้มงวดในความคิด บุคคลที่มีความยืดหยุ่นสามารถเข้าถึงได้ง่ายเนื่องจากพวกเขาพร้อมที่จะรับและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลเหล่านี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้อย่างรวดเร็ว พวกเขาเรียนรู้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการนำไปปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรใหม่และพวกเขารู้ว่าต้องทำอะไร การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความยืดหยุ่นมีความสามารถในการวางแผนการแก้ปัญหาเนื่องจากพวกเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายซึ่งบังคับให้พวกเขาดำเนินการเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในระบบของตน ทักษะการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองจะสะดวกสบายยิ่งขึ้นเมื่อมีบุคคลที่ยืดหยุ่นในทีม มีทำงานภายใต้ความกดดัน มีความสามารถในการฟังสามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่น การรับรู้มุมมองของผู้อื่น เปิดรับมุมมองและความคิดเห็นที่ไม่เหมือนใคร elearn2grow (2021) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นทางสติปัญญา พวกเขาเปิดใจและคิดทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก ไม่พูดกับตัวเองในแง่ลบหรือเชิงบวกเกินไป ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เต็มใจที่จะเรียนรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ พวกเขาอาจจะหาวิธีใหม่ ๆ ในการจัดการกับปัญหาและสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามความต้องการของสถานการณ์ ธเนศ ขำเกิด(2547) ได้เสนอทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วย การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ ความสามารถด้านการบริหาร EQ การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน Partnership for 21st Century Skills(2011) ได้เสนอทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ประกอบด้วย ปรับตัวเข้ากับความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ที่หลากหลายรวมถึงกำหนดการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพของความไม่ชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ จัดการเชิงบวกกับคำชม คำวิจารณ์ และความผิดพลาด ทำความเข้าใจ ต่อรองและสร้างสมดุลของมุมมองและความเชื่อที่แตกต่างเพื่อทำให้งานสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า มีจำนวน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร การมีเครือข่ายทางสังคม ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับ Black & Gregersen (1991) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถศึกษาได้ในหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในองค์กรนั้นๆ สามารถแบ่งเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ การปรับตัวเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและการปรับตัวเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากงาน ซึ่งจะครอบคลุมการปรับตัว 3 ด้าน ได้แก่การปรับตัวทั่วไป (General Adjustment) การปรับตัวเรื่องงาน (Work Adjustment) และการปรับตัวต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่ไปอาศัยอยู่ (Interact With Host Nationals Adjustment) ประกอบด้วย ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองโดยพิจารณาจากความรู้สึก ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relational Skills) เมื่อบุคคลมีโอกาสได้สร้างความสัมพันธ์ พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคนอื่นในองค์กร ทักษะด้านการรับรู้ (Perception Skills) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในองค์กรที่ไปปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความสามารถในการเข้าใจความหมาย ภายหลังจากมีสิ่งกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นการเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการรับรู้ส บุคคลจะมีการตอบสนองที่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันได้ Cushner & Brislin (1996) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีตัวชี้วัด 4 ประการ ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการปรับตัว ได้แก่มีความสุข กินดีอยู่ดี (Feeling of Contentment & Well-Being) สามารถรักษาความสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ได้รับความนับถือและสัมพันธ์ภาพที่ดีเยี่ยม จากบุคคลอื่น (Maintenance/RespectGold Relations)สามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ รวมทั้งเข้าใจปรัชญาการทำงานของคุณคน อื่นด้วยอย่างดี (Task Effectiveness) ไม่มีความตระหนกทางวัฒนธรรมหรือสามารถจัดให้หมดไปหรือแทบไม่เหลือ

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า มีจำนวน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Havelock และ Zlotolow (1995) ได้กล่าวว่า ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงนั้นมี 4 ลักษณะด้วยกันคือ ผู้ที่เป็นเหตุหรือตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่แก้ปัญหา ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่เชื่อมโยงระหว่างแหล่งทรัพยากร สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546) ได้กล่าวถึงทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความ

เปลี่ยนแปลงว่าประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการกำหนดการวางแผน และการปรับแผนการดำเนินการดังที่ได้แสดงไว้ในปัจจัยข้างต้น พัทธนันท์ กลั่นแก้ว (2552) ได้กล่าวถึงทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงว่าประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนและควบคุมระบบเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหาร การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างขององค์การ ในด้านระบบการติดต่อสื่อสาร การทำงานวัฒนธรรมองค์การภายในมีการเปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการบริหารเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เป็นลักษณะการบริหารแบบยืดหยุ่น ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานการบอกเล่าและเปิดเผยข้อมูลที่สรุปได้ถึงข้อดี/ข้อเสีย ที่มีผลต่อบุคลากรในองค์การ เพื่อแสดงความจริงใจและจริงจัง ในการแก้ไขสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเปิดรับฟังถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงที่มีต่อทีมงาน

องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่า มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน และการนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับ Trusty (1986) กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ คือ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ส่งเสริมและจัดกิจกรรมของสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาส่งเสริมและสร้างความเชื่อมั่นในโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา อันเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติ มีการวางแผนโครงการต่างๆ ทางวิชาการร่วมกับคณะครูเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และส่งเสริมการปฏิบัติงานทางวิชาการของครู รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2544) ได้กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นตัวแทนองค์กร เป็นตัวแทนในการรวบรวมข้อมูลขององค์กรและต้อนรับผู้มาเยือนองค์กร เป็นนักพูดที่ดี ในการแนะนำกิจกรรม และแผนการดำเนินงานต่อฝ่ายบริหารระดับสูงครูนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นนักเจรจาต่อรอง สามารถเจรจาท่องกับผู้บริหาร หน่วยงานต่างๆ ผู้ปกครอง การสอนงานให้บุคลากรในองค์กร และผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจปฏิบัติงานได้และปฏิบัติได้ดีขึ้น เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน บุคลากรในองค์กร ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น สนับสนุนความก้าวหน้าและกิจกรรมอื่นๆ ตามโอกาส แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีมสามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคโดยให้บริหารในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือให้ การสนับสนุนจัดหาและซ่อมแซม

การประกอบการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถให้คำแนะนำ เทื่อน ทองแก้ว (2545) ได้กล่าวถึง การปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือรับผิดชอบและมั่นใจในงานที่ทำ มีการกำกับติดตาม และประเมินผล แผนงานโดยเน้นผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์ ให้บริการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างและปรับปรุงตาม ความเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ การตัดสินใจเมื่อมีผลกระทบหรือพบประเด็นปัญหาที่มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพทันเวลา ความเป็นผู้ประกอบการใช้โอกาสในการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน ติดตามผลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แก้ปัญหา มีการกำหนดปัญหา วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีเหตุผล

องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด การสร้างการทำงานเป็นทีม การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร องค์กร การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย และ การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับ Thomas and Kilmann (1987) กล่าวว่า ในการจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์ คือการเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น การสร้างการทำงานเป็นทีม การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การใช้หลัก คุณธรรมในการบริหารองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกัน ทุกฝ่าย อัญญา ภูเจริญ (2544) กล่าวว่า ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ประกอบด้วย การควบคุมสถานการณ์ให้ดี เปิดใจรับฟังความจริง ปลอบให้ผู้พูดได้มีโอกาส วิพากษ์วิจารณ์เต็มที่เพื่อสร้างความเข้าใจและ โอกาสใหม่ ๆ คิดให้เป็นระบบ พูดให้เป็นระบบ มองหา ความเป็นไปได้ที่จะร่วมมือกัน เมื่อได้ฟังความคิดของแต่ละฝ่ายอย่าพยายามป้องกันตัวเอง แต่ให้ แสดงความจริงใจและความเห็นใจให้มากที่สุด รับมือกับความโกรธให้ดี จริง ๆ แล้วความโกรธก็ หนักหนา ยอมรับว่ามีคนประเภทบัวได้น้ำอยู่จริง นี่คือนี่ที่จะต้องทำใจ ถึงแม้จะใช้เทคนิคต่าง ๆ นานา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็ไม่มีทางเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไปได้ ติดตามผลหลังจากที่มีการถกเถียง หรือโต้แย้งอะไรก็แล้วแต่ พยายามบันทึกข้อสรุปไว้ แล้วคอยติดตามผลว่าสิ่งที่เห็นกันว่าเป็นปัญหา สิ่งที่ได้โต้แย้งกันมานั้นมีการนำไปแก้ไขหรือไม่ได้ผลอย่างไร พชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรักษา คุณภาพของความดีใจให้เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นมีการยอมรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จาก กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ไม่ด่วนสรุปหรือปฏิเสธ ข้อเสนอโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรอง ตรวจสอบ ข้อมูลเพื่อระบุประเด็นข้อขัดแย้งและดำเนินการตามประเด็นเหล่านั้น เก็บรายละเอียดที่มีความสำคัญ สัมภาษณ์ทุกคนที่มีส่วนร่วมในปัญหาเพื่อรู้ปัญหา ที่แท้จริง และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันการใช้ ความร่วมมือกันแก้ปัญหา ประสานความคิดของหลายกลุ่มเข้าด้วยกันโดยแสวงหาจุดที่ยอมรับร่วมกัน

มีความเชื่อใจกันและเปิดใจกว้างรับฟัง และให้ความร่วมมือแก้ปัญหา รักษาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม ไม่ให้มีการบาดหมางใจกัน เมื่อทุกฝ่ายยอมรับใน ข้อตกลงที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง 2) การมีอารมณ์ขัน 3) การไม่เบียดเบียนใคร 4) การทนต่อแรงกดดัน 5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง 6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ 7) การมีทัศนคติทางบวกสอดคล้องกับ Wagnild & Young (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานดังนี้ ความมั่นคงทางจิตใจ ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การเห็นคุณค่าในตนเอง และการหยัดยิ้นด้วยตนเอง Fang และคณะ (2015) ได้สรุปว่า ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสามารถของตนในการรับมือกับสิ่งคุกคาม ความหวังและการมองโลกในแง่ดี การรับมือกับสิ่งคุกคามในเชิงรุกและการสนับสนุนทางสังคม American Psychological Association (2002) ได้กล่าวถึง ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ว่าประกอบด้วย สร้างเครือข่าย การที่มีความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อน และคนอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญ หลีกเลี่ยงการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นผ่านพ้นไปได้ยาก ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เป้าหมายปัจจุบัน มุ่งไปสู่เป้าหมายของตน สร้างเป้าหมายที่สมเหตุสมผล การทำบางสิ่งบางอย่างตามปกติ ลงมือทำอย่างเด็ดเดี่ยว ลงมือจัดการสถานการณ์ที่ทุกข์ยากให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง บ่มเพาะมุมมองด้านบวกของตนเอง มองสิ่งต่าง ๆ ในภาพรวม รักษาทัศนคติด้านมีความหวัง ทัศนคติทางบวกจะช่วยให้เราคาดหวังว่าสิ่งที่ดีจะเกิดขึ้นในชีวิต ดูแลตนเอง ให้ความใส่ใจกับความต้องการและความรู้สึกของตน กรมสุขภาพจิต (2552) ได้แบ่งองค์ประกอบของทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ประกอบด้วย ทนต่อแรงกดดัน มีกำลังใจ ต่อสู้เอาชนะอุปสรรค ประสบความสำเร็จ SUMREJ.COM (2020) ได้กล่าวว่า 7 ลักษณะของคนที่มีนิสัยยืดหยุ่น เพื่อการประสบความสำเร็จ คือ ความยืดหยุ่นต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความยืดหยุ่นมีความเป็นอิสระ ความยืดหยุ่นมีอิสระและเชื่อมโยงกับคนอื่น ๆ ด้วย ความยืดหยุ่นในการริเริ่ม ความยืดหยุ่นมีองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ คนมีความยืดหยุ่นจะมีอารมณ์ขัน คนมีความยืดหยุ่นต้องไม่เบียดเบียนใคร

2. สภาพปัจจุบันของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับ จะเห็นได้ว่าสภาพปัจจุบันของทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์มีค่ามาก เนื่องจากปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ทำงานร่วมกันหลายหน่วยงานหรือมี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ฝึกการพร้อมเสมอในการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ แต่ในทางกลับกันการส่งเสริมให้ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันยังมีน้อย ผู้บริหารในสถานศึกษาจะมีบทบาทและหน้าที่ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับงานแต่ละงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามลำดับ เนื่องจากปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid 19 สถานศึกษาหรือผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ให้สามารถจัดกิจกรรม หรือจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ เนื่องด้วยทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทักษะบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากร สามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถทำหน้าที่ปรับตัวและปรับตัวบนการเปลี่ยนแปลง ก็จะสามารถกำหนดทิศทาง และริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับ บุซกร วัชรศรีโรจน์ (2548) ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงเป็นการทักษะบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะมีผลกระทบต่อทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของคนในสังคม สภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ชีวิตความเป็นอยู่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ดันรน เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อระบบสังคม ตั้งแต่สภาพ เศรษฐกิจที่บีบคั้น การรับอิทธิพลของวัฒนธรรมตะวันตกที่เพิ่มมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมดังกล่าวมีผลกระทบที่ทำให้ผู้บริหาร ต้องปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อที่องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

3. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ Module 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และ Module 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนาประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับ อารัง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ว่าประกอบด้วย เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies) จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures) จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives) เนื้อหา (Content) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies) การประเมินผล (Evaluation) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media) สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอนเพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน สอดคล้องกับกิตติกร ธรรมกิจวัฒน์(2562) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) โครงสร้างของรูปแบบ 5) วิธีการพัฒนา 6) ระยะเวลา ในการพัฒนา และ 7) การประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความ เป็นไปได้อยู่ใน ระดับมากที่สุด

วิธีการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้างและกิจกรรมการพัฒนาทักษะทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การฝึกอบรมและใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเล่นเกมต่าง ๆ การเลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมการพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนแนะ การใช้พี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) วิธีการเสริมสร้างคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การเขียนบันทึก การศึกษาเฉพาะกรณี การทดลองปฏิบัติงาน และการติดตาม/สังเกตซึ่ง ทั้ง 5 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ โดยรวมไม่แยกเป็นทักษะแต่ละองค์ประกอบแต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส Covid 19 ในปัจจุบันไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้เกิดความเสี่ยง วิธีการเสริมสร้างโดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการรวมตัวของคนหมู่มาก จึงไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโปรแกรมที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งได้จัดเป็นใบความรู้ให้ในแต่ละ Module

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ พบว่า ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ผลการประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง และทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด และทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกองค์ประกอบ เนื่องจากการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมจะสามารถช่วยให้พัฒนาผู้บริหารได้ และการพัฒนาเป็นการให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้

ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้สอดคล้องกับ อภิศญาวัฒน์ ประราศี (2561) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและศึกษาผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมอยู่ในระดับมากที่สุดและผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ Antti Vaari (2015) พบว่าความยืดหยุ่นเป็นหัวใจสำคัญของความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น ทำให้ความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยร่วมที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเป็นสิ่งสำคัญ และการประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องเข้าใจแก่นของประสิทธิผล เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้บริหารต้องมีทักษะการโน้มน้าวผู้อื่นและปรับตัวได้ นอกจากนี้ยังต้องมีวิธีการและแนวทางที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 ซึ่งพิจารณาว่าสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 และ ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหาที่น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 เนื่องจากโปรแกรมเสริมสร้างของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองง่ายต่อการศึกษาทำให้มีผลการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ก่อนใช้โปรแกรมฝ่ายบริหารควรประชุมชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญในการนำโปรแกรมมาใช้ในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เปิดเผย และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมและความเป็นกัลยาณมิตรในการพัฒนาร่วมกัน

1.2 ก่อนใช้โปรแกรมควรจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสียมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ภายในโปรแกรมอย่างชัดเจน ใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและเน้นการมีส่วนร่วม เช่น ประชุมการแบบมีส่วนร่วม

1.3 การดำเนินการตามกระบวนการของโปรแกรมควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน และมีความต่อเนื่องเป็นวงจร เช่น เริ่มจากการให้ความรู้เบื้องต้น การนำความรู้ที่ได้ไปบูรณาการในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล เป็นต้น

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรประกาศเป็นนโยบายคุณภาพด้านการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณให้แก่แต่ละเขตดำเนินการวิจัยและพัฒนา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากในปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรคไวรัส Covid-19 ทำให้ต้องมีการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเว้นระยะห่างทางสังคม แต่เมื่อสถานการณ์คลี่คลายผู้นำโปรแกรมไปใช้อาจจะใช้วิธีในการพัฒนาอื่นที่เหมาะสมและเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการอบรมเชิงปฏิบัติการ แต่เนื่องจากผู้ที่เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา แน่ใจว่าผู้บริหารทุกคนมีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวอยู่เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ควรมีการส่งเสริมและให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้บริหารในแต่ละรุ่น

2.2 การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมในสำนักงานที่มีขนาดต่างๆ หรือต่างสังกัด

2.3 ควรมีการนำเอาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปใช้ในการพัฒนารายด้าน เป็นการเฉพาะ เช่น การพัฒนาทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นมากในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาไทยต่อไป



บรรณานุกรม



- กรมสุขภาพจิต. 2552. “แบบประเมินพลังสุขภาพจิต.” สืบค้น 19 กันยายน 2563,
จาก (<http://www.ktb.dmh.go.th/>).
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2542. *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*.
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2547. *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ).
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. 2554. *การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์. 2562. “พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์.” มหาสารคาม.
- ครรชิต มัลลียงศ์. 2557. “เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา.” สืบค้น 1 สิงหาคม 2563,
จาก (<http://www.drkanhit.com/generalarticles/articles/general24.html>).
- จกกลณี ชุตินาเวทินทร์. 2544. *การฝึกอบรมเชิงพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- จักรี ต้นเชื้อ. 2555. “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.” สกลนคร.
- จารุวัจน์ สองเมือง. 2554. “ทักษะสำหรับคนในยุคศตวรรษที่ 21.” สืบค้น 20 ตุลาคม 2563,
จาก (<https://www.hooahz.wordpress.com/tag/เครือข่ายออนไลน์>).
- จิระ หงส์ลดารมย์. 2550. “ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้.” สืบค้น 1 สิงหาคม 2563, จาก
(<http://gotoknow.org/blog/chirakm/29245>).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2544. *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ณัฐพร สายศรีและคณะ. 2562. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์* 7(2):147-61.
- เทื้อน ทองแก้ว. 2545. “ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป.”
วารสารวิชาการ 5(9):39-41.
- ไท คำล้าน. 2551. “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.” มหาสารคาม.

- ธเนศ ขำเกิด. 2547. “ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องสามารถปรับตัวและยืดหยุ่น.” *วารสารเทคโนโลยี (สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น)* 31(177):160-62.
- ธเนศ ขำเกิด. 2550. *แนวทางการสร้างเสริม คุณธรรม จริยธรรมนักเรียน*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา.
- ธานีษฐ์ กองแก้ว. 2544. “การสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย.” กรุงเทพฯ.
- ธำรง บัวศรี. 2542. *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ธิตินพ ชยธวัช. 2547. *รวมกันเราอยู่สู่ความเปนหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: ซี. พี.บุค.สแตนดาร์ด.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534. *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นันทวัน จันทร์กลั่น. 2557. “การศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนบ้านเนินมะปราง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 2.” *พิษณุโลก*.
- นิภา นิธยาน. 2530. *การปรับตัวและบุคลิกภาพ: จิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต*. กรุงเทพฯ: โอ เดียนสโตร์.
- บวร เทศารินทร์. 2560. “ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา.” สืบค้น 28 สิงหาคม 2563, จาก (<http://drborworn.com/articleDetail.asp?id=20137>).
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” กรุงเทพฯ.
- ประกอบ คู่ปรัดน์. 2552. “ผู้บริหารสถานศึกษาชื่อและความหมาย.” สืบค้น 10 ตุลาคม 2563, จาก (http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html).
- ปรัชญา เวสารัชช์. 2554. *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2555. *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- พระธรรมปลูก (ป.อ. ปยุตโต). 2547. *ธรรมนุญชีวิต*. กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. 2549. “การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์.” *ฟอร์ควอลิตี้* 13(103):75-79.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. 2552. “วิธีการปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง.” *วารสาร Quality Way* 15(138):40-44.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2549. *การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2557. *การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภวัต มิสสัย. 2562. “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ.” มหาสารคาม.
- ภิญโญ สาธร. 2526. *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำครุสภา.
- มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล. 2552. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย.” กรุงเทพฯ.
- เมตตา วิวัฒน์านุกุล. 2548. *การสื่อสารต่างวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. 2553. “การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” สกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2555. *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนวิซการพิมพ์.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. 2556. “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” สกลนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รุจิรัตน์ ชนะชัยวิบูลวัฒน์. 2562. “การทำงานแบบยืดหยุ่น (FLEXIBLE WORK).” *วารสารข้าราชการ ปีที่ 61* 4:18–19.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอชิป จิตตฤกษ์. 2554. “ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.” สืบค้น 1 สิงหาคม 2563, จาก (<http://openworlds.in.th/books/21st-century-skills/>).
- วรางคณา ทองนพคุณ. (ม.ป.ป.). “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายในอนาคต 21st Century Skills: The Challenge Ahead.” สืบค้น 1 สิงหาคม 2563, จาก (<http://www.education.phur.ac.th>).
- วิจารณ์ พานิช. 2555. *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. 2556. *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2548. “หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร.” สืบค้น 1 สิงหาคม 2563, จาก (http://members.thai.net/intira/article_theorymgr_01.html).

- วิจิตร อวาระกุล. 2537. *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิน เชื้อโพธิ์ทัก. 2537. *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.ปรีนติ้ง เฮ้าส์.
- วินัย ฉิมวงษ์. 2542. “ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร สถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดระยอง.”
- วิภาวี ศิริลักษณ์. 2557. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21.” พิษณุโลก.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2556. *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ พงษ์พยอม. 2534. *ทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. 2548. *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ศิลป์ชัย อ่องตระกูล. 2553. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.” อุบลราชธานี.
- ศุภย์กฤษฎ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
2563. “10 ทักษะที่จำเป็นต้องมีในปี 2020.” สืบค้น 10 กันยายน 2563, จาก
(<https://steco.kmutt.ac.th/knowledge/1066>).
- สงบ ประเสริฐพันธ์. 2543. *ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิช. 2556. *ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21
สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (ทีดีอาร์ไอ)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สำนักงานประมาณ. 2549. *แนวทางการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 และ
แนวทางการพิจารณากรอบอัตรากำลังพนักงานราชการกรุงเทพมหานคร*.
กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาระบบงบประมาณ.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2546. *พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา
พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2559. “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.”
สืบค้น 20 ตุลาคม 2563, จาก
(<http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01>).
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2563. “ผลการจัดอันดับความสามารถในการ
แข่งขัน ประจำปี 2563 โดย IMD (2020 IMD World Competitiveness Ranking).”
สืบค้น 10 กันยายน 2563, จาก ([https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/13613-
imd-competitiveness-ranking-2020](https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/13613-imd-competitiveness-ranking-2020)).

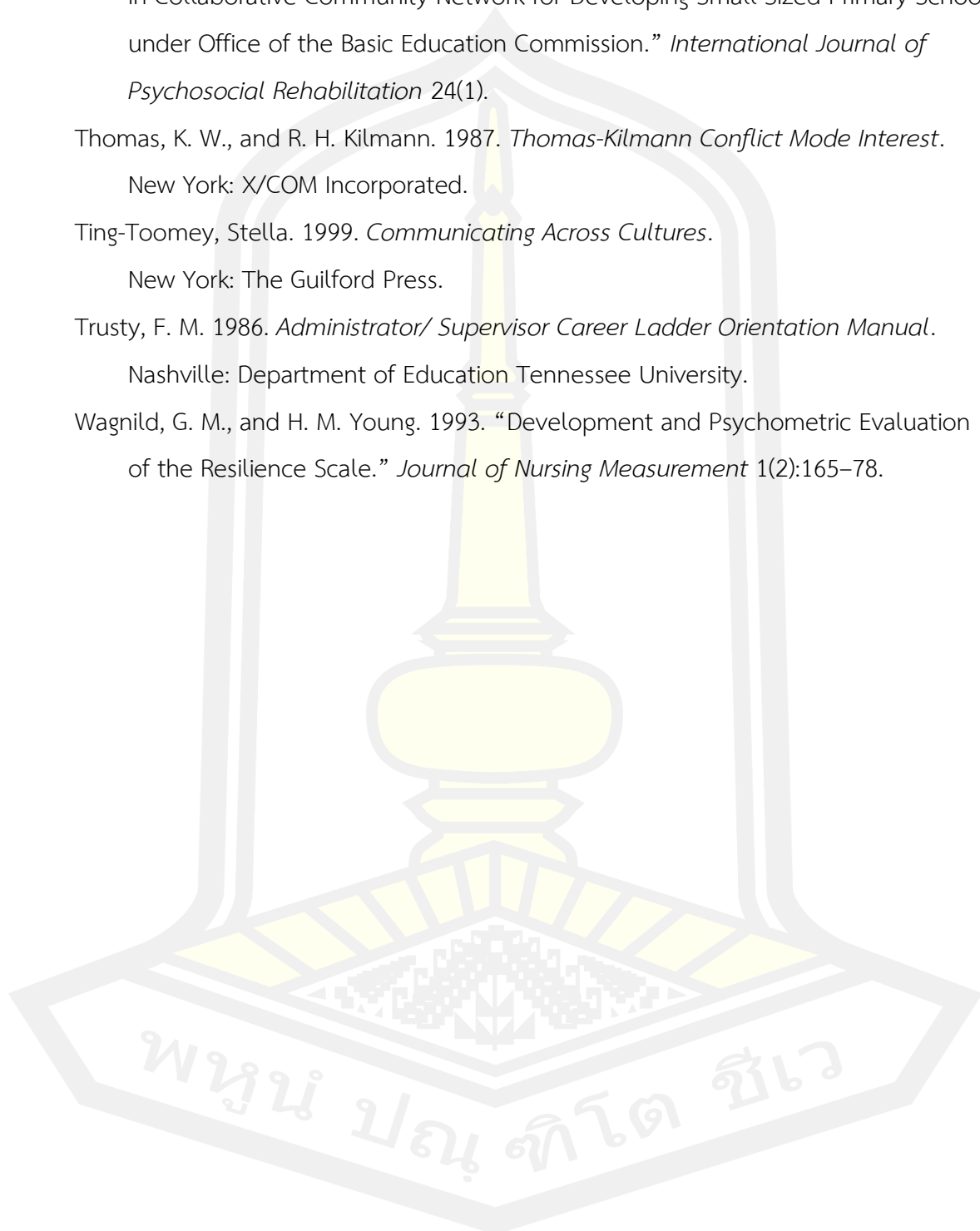
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2557. *การกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษากับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559. *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 ปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์. 2543. “การพัฒนาโปรแกรมสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับเด็กวัยอนุบาล โดยใช้แนวการสอนแบบผูกเป็นเรื่องราว.” กรุงเทพฯ.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2554. *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุมิตรา พงศธร. 2550. “สรุปเรื่องของหลักสูตร.” *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย* 79:15–23.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. 2554. “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” มหาสารคาม.
- สุวิมล ทองจำรัสและสัจจวรรณ ทรรพอส. 2563. “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2.” *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา* 10(3):168–78.
- โสภณา ตาแก้ว. 2546. *แนวทางการจัดทำและพัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติ: โครงการมาตรฐาน การศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- หวน พินธุ์พันธ์. 2548. *การบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: โอ เดียนส์ไตร์.
- อนุชา โสมาบุตร. 2556. “แนวคิดการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในศตวรรษที่ 21.” สืบค้น 4 เมษายน 2563, จาก (<http://www.teacherweekly.wordpress.com>).
- อภิศุญารัตน์ ประราศี. 2561. “พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.” มหาสารคาม.
- อัญญาพร ภูเจริญ. 2544. “ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์.” *ฟอร์ควอลิตี้* 8(50):123–25.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2552. *การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plan)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2547. *บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา สกศ. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

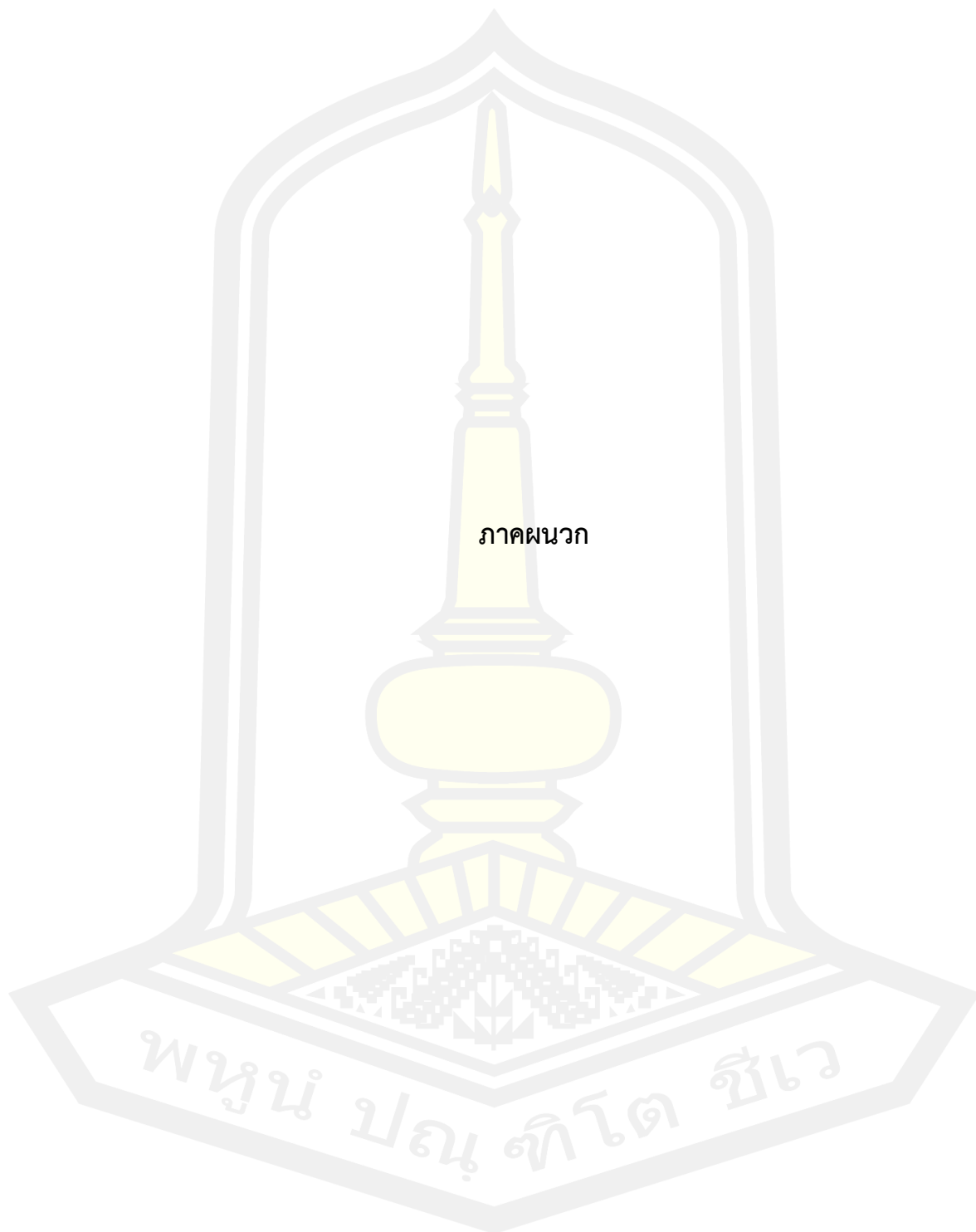
- เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง. 2554. “การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย.” กรุงเทพฯ.
- American Psychological Association. 2002. “The Road to Resilience.” Retrieved September 29, 2020 (from <http://www.apa.org>).
- Antti, Vaari. 2015. “Flexibility in the Core of Effective Leadership.”
- Armanda, and Laude. 2012. “Adaptability, Cognitive Flexibility, Personal Need for Structure, and Rigidity.” *Psychology Research* 2(10):563–85.
- Avis, Gaze. 2016. “Preparing School Leaders: 21st Century Skills.” Retrieved September 10, 2020 (<http://www.principals.ca/documents/International>).
- Bar, M., and L. Keating. 1990. *Introduction: Elements of Program Development in M.J. Barr, L.A. Keating and Associates. Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrie, Rogers. 1972. “Human Personality.” *Towards a Unified Theory*.
- Black, Stewart, J., and Hal, B. Gregersen. 1991. “Antecedents to Cross Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments.” *Human Relations* 44:497–515.
- Block, J., and A. M. Kremen. 1996. “IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness.” *Journal of Personality and Social Psychology* 70(2):349–61.
- Boone, E. 1992. *Developing Programme in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boyle, P. 1981. *Planning Better Programs*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Caffarella, R. 2002. *Planning: Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Carolyn, Barratt. 2009. “How to Develop a Training Program on the Job.” Retrieved February 3, 2020 (<http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>).
- Castetter, W. B., and I. P. Young. 2000. *The Human Resource Function in Educational Administration*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Cushner, K., and R. W. Brislin. 1996. “Cross-Cultural Research and Methodology.” *Intercultural Interaction* 9.

- Elearn2grow. 2021a. "Flexibility and Adaptability." Retrieved September 10, 2021 (<https://www.elearn2grow.com/2020/11/30/flexibility-and-adaptability-to-thrive-in-the-workplace/#:~:text=Flexibility%20means%20the%20capacity%20to,changed%20to%20fit%20changes%20circumstances>).
- Everard, B., and G. Morris. 1990. *Effective School Management*. 2nd ed. London: Paul Chapman.
- Fang, X. 2015. "Resilience, Stress, and Life Quality in Older Adults Living with HIV/AIDS." *Aging & Mental Health* 9(11):1015–21.
- Gary, Yuk, and Mahsud Rubina. 2010. "Why Flexible and Adaptive Leadership Is Essential. Consulting Psychology Journal." *Practice and Research* 2010 62(2):81–93.
- Gary, Yukl. 2008. "The Importance of Flexible Leadership." *Practitioner Forum Presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*.
- Good, Carter v. 1973. *Dictionary of Education*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Gudykunst, W. B., and M. R. Hammer. 1988. "Strangers and Hosts: An Extension of Uncertainty Reduction Theory to Intercultural Adaptation." *Cross-Cultural Adaptation*.
- Houle, C. 1996. *The Design of Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Ivy, Johnson-Kanda, and M. Robert. 2018. "Complex Adaptive Leadership for Organization and Human Development." *Proceedings of the 55th Annual Eastern Academy of Management Conference*.
- Knowles, M. 1980. *The Modern Practice of Adult Education from Pedagog to Andragogy*. New York: The Adult Education company.
- Krejcie, R., and D. Morgan. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement* 30:607–10.
- Mc Beath, G. 1997. *Handbook of Human Resource Planning*. New Delhi: Beacon Book.
- McClelland, and C. David. 1962. *Business Drive and National Achievement*. New York: D. Van Nostrand.

- Megginson. 2007. "Continuing Professional Development." *Paperback – 22 Jan 2007*.
- National Leadership Council for Liberal Education and American's Promise. 2007. *College Learning for the New Global Century*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.
- Niedermeyer, F. 1992. "A Checklist for Reviewing Environmental Education Programs." *The Journal of Environmental Education* 23(2):46–50.
- Oberg, Kalervo. 1960. "Culture Shock: Adjustment to New Culture Environments Reprint." *Practical Anthropology* 177–82.
- Open-Sourced Workplace. 2019. "Importance of Workplace Adaptability and Flexibility." Retrieved September 10, 2021 (<https://www.opensourcedworkplace.com/news/importance-of-workplace-adaptability-and-flexibility>).
- Partnership for 21st Century Skills. 2011. "21st Century Support Systems." Retrieved August 11, 2020 (www.21stcenturyskills.org/route21/index).
- Pearson Education Inc. 2009. "Empower 21st Century Learners." Retrieved August 15, 2020 (www.pearsonschool.com/index).
- Pitts, J. 2009. "Identity and the Role of Expectations, Stress, and Talk in Short-Term Student Sojourner Adjustment: An Application of the Integrative Theory of Communication and Cross Cultural Adaptation." *International Journal of Intercultural Relation* 33(29):450–62.
- Polit, D. F., and C. T. Beck. 2012. *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health.
- Robert, J. Havighurst. 1953. *Human Development and Education*.
- Roy, and Andrews. 1999. *The Roy's Adaptation Model*. Stamford: Appleton & Lange.
- Rutter, M. 1987. "Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms." *American Journal of Orthopsychiatry* 57(3):316–31.
- Styles, M. 1990. *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

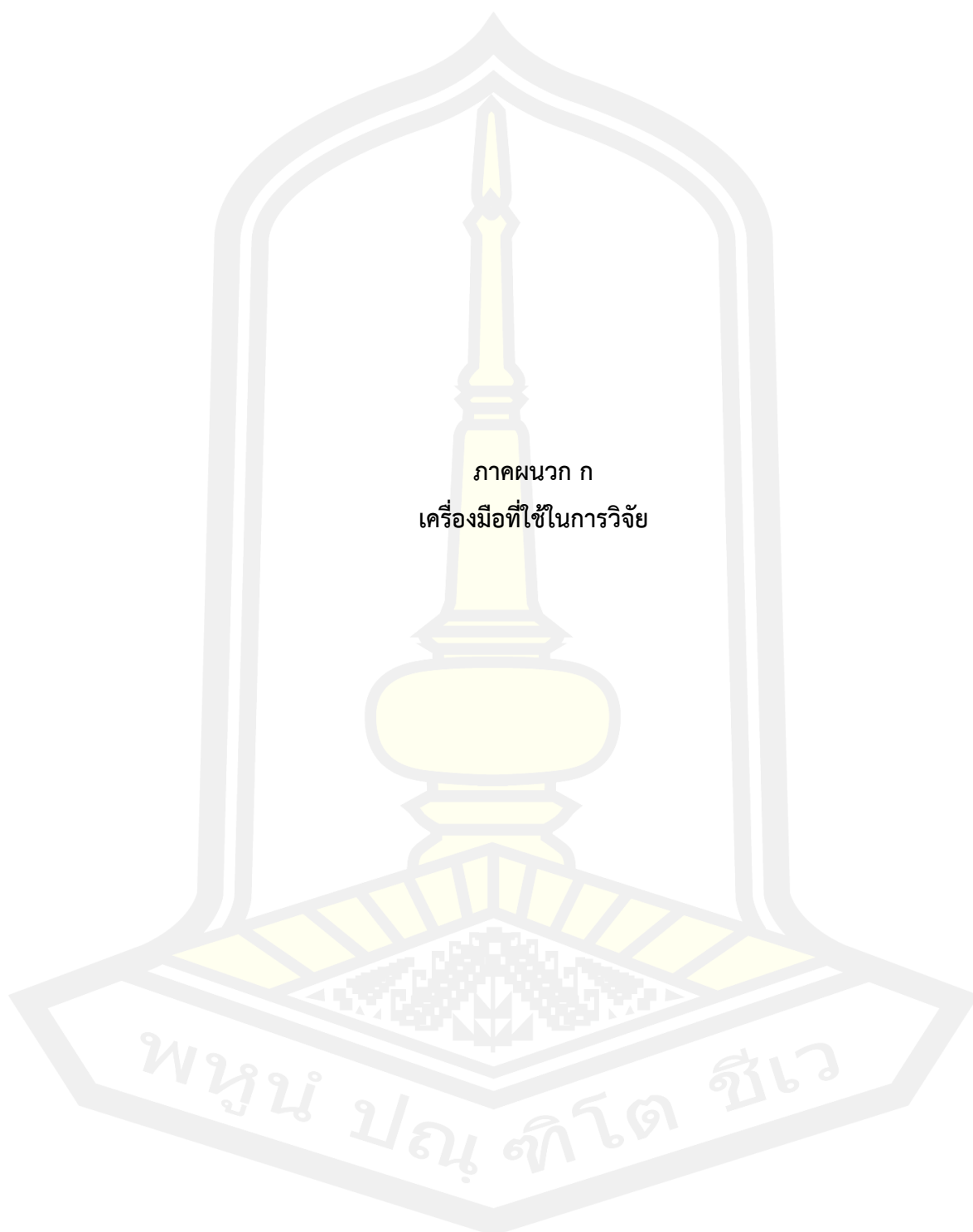
- Tharinthorn, Namwan, and Karnchanasuwan Sirikarn. 2020. "Component and Indicator in Collaborative Community Network for Developing Small Sized Primary School, under Office of the Basic Education Commission." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24(1).
- Thomas, K. W., and R. H. Kilmann. 1987. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest*. New York: X/COM Incorporated.
- Ting-Toomey, Stella. 1999. *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Trusty, F. M. 1986. *Administrator/ Supervisor Career Ladder Orientation Manual*. Nashville: Department of Education Tennessee University.
- Wagnild, G. M., and H. M. Young. 1993. "Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale." *Journal of Nursing Measurement* 1(2):165-78.





ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยา

แบบประเมิน

ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(CVI)ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง 1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและประเมินว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่

ประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง 1. องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	มีความสอดคล้องมาก
3	หมายถึง	ค่อนข้างสอดคล้อง
2	หมายถึง	สอดคล้องบางส่วน
1	หมายถึง	ไม่สอดคล้อง

3. กรณีที่ท่านเห็นว่าองค์ประกอบใดควรเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบ	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง				ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		4	3	2	1	
<p>ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการความแตกต่างที่เปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน นำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ สามารถจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด นำเอาความเห็น ความเชื่อที่แตกต่างมาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำงานให้ลุล่วง ซึ่งประกอบด้วย</p>	องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัว เข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
	องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัว เข้ากับความเปลี่ยนแปลง					
	องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัว เข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ					
	องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการ กับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					
	องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน					



ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง 1. ตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	มีความสอดคล้องมาก
3	หมายถึง	ค่อนข้างสอดคล้อง
2	หมายถึง	สอดคล้องบางส่วน
1	หมายถึง	ไม่สอดคล้อง

3. กรณีที่ท่านเห็นว่าตัวชี้วัดควรใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง				ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ กับความแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ การรู้วัฒนธรรมองค์กร การมีเครือข่ายทางสังคมตลอดจนความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล)	1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์					
	2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร					
	3) การมีเครือข่ายทางสังคม					
	4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล					
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ กับความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร การประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง	1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
	2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร					
	3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
	4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง					

(ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ผลการพิจารณา ความสอดคล้อง				ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานและกำหนด จุดหมาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึง ความสามารถ การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการ ทำงาน และการนำเทคนิควิธีการมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย					
	2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู					
	3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดย คำนึงถึงความสามารถ					
	4) การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน					
	5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับงาน					
องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถใน การสร้างการทำงานเป็นทีม การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การใช้ หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ การสร้าง ความไว้วางใจระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มี การพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ อย่างเปิดเผย และการสร้างความร่วมมืออย่าง เข้มแข็ง	1) การสร้างการทำงานเป็นทีม					
	2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา					
	3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร องค์การ					
	4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน					
	5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่าง เปิดเผย					
	6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง					
องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการ ทำงาน หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีอารมณ์ขัน ไม่เบียดเบียนใคร ทนต่อแรง กดดัน มองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง เปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ และ การมี ทัศนคติทางบวก	1) การเห็นคุณค่าในตนเอง					
	2) การมีอารมณ์ขัน					
	3) การไม่เบียดเบียนใคร					
	4) การทนต่อแรงกดดัน					
	5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบ ตนเอง					
	6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ					
	7) การมีทัศนคติทางบวก					

แบบประเมิน

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง 1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อได้องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง 1. องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาองค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ความเหมาะสมขององค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------------------------|
| 5 | หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ระดับความเหมาะสมมาก |
| 3 | หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อย |
| 1 | หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด |

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 5 | หมายถึง ระดับความเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ระดับความเป็นไปได้มาก |
| 3 | หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง ระดับความเป็นไปได้น้อย |
| 1 | หมายถึง ระดับความเป็นไปได้น้อยที่สุด |

3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความไปได้ของตัวชี้วัดทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง 1. ตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ความเหมาะสมขององค์ประกอบ

5	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ

5	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	ระดับความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีตัวชี้วัดใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ผลการพิจารณา										ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทาง วัฒนธรรม	1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์											
	2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร											
	3) การมีเครือข่ายทางสังคม											
	4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล											

(ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ผลการพิจารณา										ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ	
		ระดับความ เหมาะสม					ระดับความ เป็นไปได้						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นใน การทำงาน	1) การเห็นคุณค่าในตนเอง												
	2) การมีอารมณ์ขัน												
	3) การไม่เบียดเบียนใคร												
	4) การทนต่อแรงกดดัน												
	5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบ ตนเอง												
	6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ												
	7) การมีทัศนคติทางบวก												

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)

...../...../.....

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบประเมินในครั้งนี้

ผู้วิจัย : นายรณยุทธ นิลโคตร

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ

นิสิตปริญญาเอก กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 084-833-8314

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ระดับการปฏิบัติของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน
ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21
 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. คำตอบของท่านจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้จะ
 นำเสนอโดยภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นการส่วนตัวแต่อย่างใด

3. หากท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้สมบูรณ์ จะทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อ
 การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือการกำหนดนโยบายและวาง

แผนการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ผู้วิจัย : นายรณยุทธ นิลโคตร

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 084-833-8314

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร

ครู

3. วิทยฐานะ

ไม่มีวิทยฐานะ

ชำนาญการ

ชำนาญการพิเศษ

เชี่ยวชาญ

เชี่ยวชาญพิเศษ

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ

5. ประสบการณ์การบริหาร/การสอน

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

16 ปี ขึ้นไป

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามข้อรายการที่กำหนด ว่าตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับปฏิบัติในระดับใด ซึ่งกำหนดความจำเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตัวชี้วัดมีระดับปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตัวชี้วัดมีระดับปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ตัวชี้วัดมีระดับปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ตัวชี้วัดมีระดับปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ตัวชี้วัดมีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์					
	2) ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร					
	3) การมีเครือข่ายทางสังคม					
	4) ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล					
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง	1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
	2) การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร					
	3) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
	4) การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง					

(ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง	1) การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย					
	2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู					
	3) การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ					
	4) การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน					
	5) การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน					
องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1) การสร้างการทำงานเป็นทีม					
	2) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา					
	3) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ					
	4) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน					
	5) การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย					
	6) การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง					
องค์ประกอบที่ 5 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	1) การเห็นคุณค่าในตนเอง					
	2) การมีอารมณ์ขัน					
	3) การไม่เบียดเบียนใคร					
	4) การทนต่อแรงกดดัน					
	5) การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง					
	6) การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ					
	7) การมีทัศนคติทางบวก					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน
ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่น

และ

การปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

2) สอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่

ผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความ
ยืดหยุ่น

และการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร

ครู

3. วิทยฐานะ

ไม่มีวิทยฐานะ

ชำนาญการ

ชำนาญการพิเศษ

เชี่ยวชาญ

เชี่ยวชาญพิเศษ

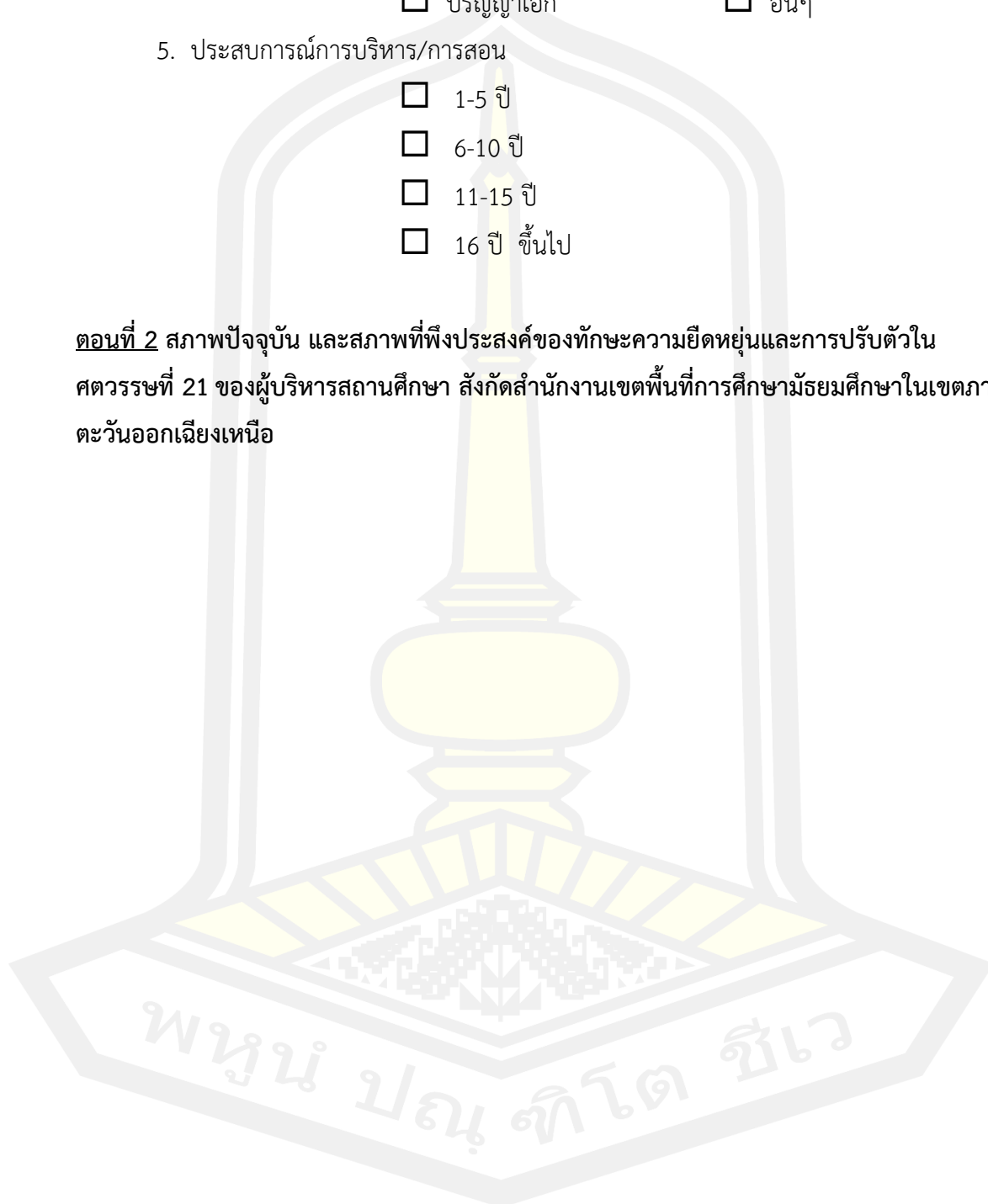
4. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ

5. ประสบการณ์การบริหาร/การสอน

 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์										
14. สามารถสร้างการทำงานเป็นทีม										
15. สามารถใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา										
16. มีการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ										
17. มีการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน										
18. เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย										
19. มีการสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง										
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน										
20. เห็นคุณค่าในตนเอง										
21. มีอารมณ์ขัน										
22. ไม่เบียดเบียนใคร										
23. ทนต่อแรงกดดัน										
24. สามารถมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง										
25. เปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ										
26. มีทัศนคติทางบวก										

แบบประเมิน

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด |

2. ขอความกรุณาทำท่านผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แนบมาพร้อมนี้ ในประเด็นต่างๆ ตามรายการประเมิน แล้วทำนตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน

3. กรณีที่ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมกรุณาระบุในช่องของแต่ละหัวข้อ

ผู้วิจัย นายรณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.ธรินทร์ นามวรรณ

รายการ		ระดับความคิดเห็น														
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		ดีเยี่ยม	ดี	พอ	ไม่พอ	ไม่ดี	ดีเยี่ยม	ดี	พอ	ไม่พอ	ไม่ดี	ดีเยี่ยม	ดี	พอ	ไม่พอ	ไม่ดี
5.1	ช่วยส่งเสริมให้การจัดการอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม															
5.2	สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละ Module															
6.	การวัดและการประเมินผล															
2.1	ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม															
2.2	ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผล															

5. สื่อ

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน
(.....)

วันที่ / /

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้

แบบประเมิน
ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
 ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการใช้โปรแกรม
2. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี คือ
 - 2.1) **ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมพัฒนา** โดยให้ท่านพิจารณาปฏิบัติหน้าที่
 ของ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเกี่ยวกับการมีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่มีประสิทธิผล ว่ามีการ
 ปฏิบัติอยู่ในระดับใด
 - 2.2) **ผู้บริหารประเมินตนเอง** โดยให้ท่านพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของตัว
 ท่านเองเกี่ยวกับการมีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่มีประสิทธิผล ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด
 - 2.3) **ครูวิชาการในสถานศึกษา** โดยให้ท่านพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการมีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่มีประสิทธิผล
 ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน

- ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ครูวิชาการ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหาร
สถานศึกษา

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจหา
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ
ภาวะผู้นำทีมที่มี
ประสิทธิผล โดยพิจารณาการปฏิบัติจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

4 = ระดับการปฏิบัติ มาก

3 = ระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

2 = ระดับการปฏิบัติ น้อย

1 = ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม						
1	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์					
2	มีการรู้วัฒนธรรมองค์กร					
3	การมีเครือข่ายทางสังคม					
4	มีทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล					
ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง						
5	สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
6	มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร					
7	มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
8	สามารถศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ						
9	มีการวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย					
10	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู					
11	มีการบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ					
12	มีการสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน					
13	มีการนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน					
ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์						
14	สามารถสร้างการทำงานเป็นทีม					

(ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม						
15	สามารถใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา					
16	มีการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ					
17	มีการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน					
18	เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย					
19	มีการสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง					
ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน						
20	เห็นคุณค่าในตนเอง					
21	มีอารมณ์ขัน					
22	ไม่เบียดเบียนใคร					
23	ทนต่อแรงกดดัน					
24	สามารถมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง					
25	เปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ					
26	มีทัศนคติทางบวก					





ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมอภิปรายแบบพบ
ลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

1. ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนุ วงษ์จินดา

วุฒិการศึกษาศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดร.อนันต์ พันนึก

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ(สพร.)
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีรัตน์ ปะโคทั้ง

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด Ed.D.(Education Administration)
Deakin University: AUSTRALIA
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรมนโยบาย
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอุเนก

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

6. ดร.เอกวิวัฒน์ ลือสุนิรันดร์

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

7. ดร.นิพนธ์ ยศดา

วุฒิการศึกษาศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ

วุฒិการศึกษาศูงสุต ครุศาศตรคุษฎูบัณชิต (ค.ด.) ศาขากการบรหิรการจ้ดการศีก
 ตำแห่ง ผู้อำนวยการโรงเรยนอนบุลร้อยเอ็ด
 สังกัดสำนักรงานเขตพ้ันที่การศีกษาประถมศีกษาร้อยเอ็ด เขต 1

รายชื่อผู้เชียวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้เชียวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนตระการ

วุฒิการศีกษาสูงสุต ปรัชญาคุษฎูบัณชิต (ปร.ด.) ศาขา สถิติ
 เชียวชาญ ด้านวิจัย วัตผล และประเมิน
 ตำแห่ง อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนากการศีกษา คณะศีกษาศาสตร
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ

วุฒิการศีกษาสูงสุต การศีกษาคุษฎูบัณชิต (กศ.ด.) ศาขาวิจัยและประเมินผลการศีกษา
 เชียวชาญ ด้านวิจัย วัตผล และประเมิน
 ตำแห่ง อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรการสอน คณะศีกษาศาสตร
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3) รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

วุฒิการศีกษาสูงสุต วิทยาศาสตร์คุษฎูบัณชิต (วท.ด.) ศาขากการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
 ประยุกต์
 เชียวชาญ ด้านจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว
 ตำแห่ง อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศีกษาศาสตร
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

วุฒิการศีกษาสูงสุต การศีกษาคุษฎูบัณชิต (กศ.ด.) ศาขากการบรหิรการศีกษา
 เชียวชาญ ด้านการบรหิรการศีกษา
 ตำแห่ง อาจารย์ภาควิชาการบรหิรและพัฒนากการศีกษา คณะศีกษาศาสตร
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

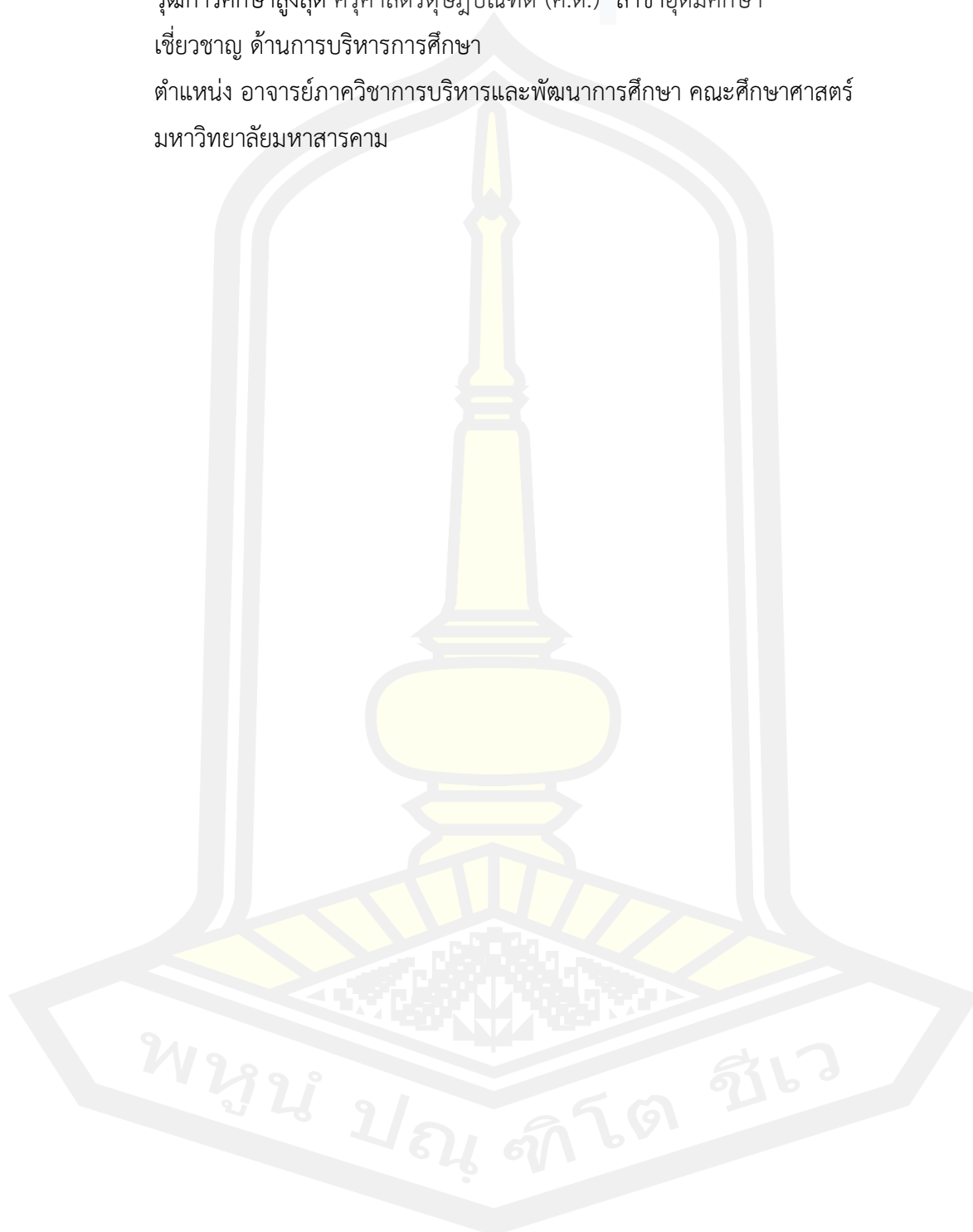
5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์

วุฒิกการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา

เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม





ภาคผนวก ค

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



คู่มือโปรแกรม

เสริมสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



รณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก
 รศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ประกอบการวิจัยและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานใน
ศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่าง
ทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาท
หน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะ
การยืดหยุ่นในการทำงาน ในคู่มือนี้มีรายละเอียดของหลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย
โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ การวัดและการประเมินผล ตามลำดับ

นายรณยุทธ นิลโคตร
นิสิตปริญญาเอก
สาขาบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัณฑิต ชีวะ

สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	1
ความมุ่งหมาย	3
โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา	4
Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง	4
Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4
Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	4
Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	5
Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	5
วิธีการพัฒนา	5
การประเมินก่อนการพัฒนา	5
การพัฒนา	5
ประเมินหลังการพัฒนา	9
สื่อ	9
การวัดและการประเมินผล	9
ภาคผนวก	11
ใบความรู้	12
แบบประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21	
ของผู้บริหารสถานศึกษา	18
ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20

1. หลักการและเหตุผล

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้การกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต สอดคล้องกับ (Avis Gaze, 2016) ได้เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills ได้กล่าวถึงทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) และ (ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2563) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำคือ การพัฒนาทักษะต่างๆ ที่หลากหลายและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายนำความสำเร็จแก่องค์กรให้แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex Problem Solving) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) การบริหารจัดการบุคคล (People Management)การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Coordinating with Others) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การตัดสินใจและประเมินที่ดี (Judgment and Decision Making) การบริการที่ดี (Service Orientation)ทักษะในการต่อรอง (Negotiation) และ ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ธเนศ ขำเกิด (2550) การทำงานในอนาคตต้องเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด การปรับตัวที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาส หาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดการ และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ให้ประโยชน์สูงสุดกับองค์กร จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงาน

มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างคุณภาพ และทำให้งานลุล่วง ผู้บริหารที่มีทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ มีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น สิริกาญจน์ กาญจนสุวรรณและธรินธร นามวรรณ (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงานโดยการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติ พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่างเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาทำงาน หากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้มีแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มากมาย เช่น ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น แต่การพัฒนาด้านทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีแผนปฏิบัติ หรือโครงการที่รองรับชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการศึกษานั้นจะเป็นประโยชน์และส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

2. ความมุ่งหมาย

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีคุณภาพ

3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

- หน่วยย่อยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- หน่วยย่อยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร
- หน่วยย่อยที่ 3 การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- หน่วยย่อยที่ 4 การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- หน่วยย่อยที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- หน่วยย่อยที่ 2 ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร
- หน่วยย่อยที่ 3 การมีเครือข่ายทางสังคม
- หน่วยย่อยที่ 4 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- หน่วยย่อยที่ 1 การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย
- หน่วยย่อยที่ 2 การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู
- หน่วยย่อยที่ 3 การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ
- หน่วยย่อยที่ 4 การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน
- หน่วยย่อยที่ 5 การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

- หน่วยย่อยที่ 1 การเห็นคุณค่าในตนเอง
- หน่วยย่อยที่ 2 การมีอารมณ์ขัน
- หน่วยย่อยที่ 3 การไม่เบียดเบียนใคร
- หน่วยย่อยที่ 4 การทนต่อแรงกดดัน
- หน่วยย่อยที่ 5 การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง
- หน่วยย่อยที่ 6 การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ
- หน่วยย่อยที่ 7 การมีทัศนคติทางบวก

Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

- หน่วยย่อยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม
- หน่วยย่อยที่ 2 การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา
- หน่วยย่อยที่ 3 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ
- หน่วยย่อยที่ 4 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
- หน่วยย่อยที่ 5 การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย
- หน่วยย่อยที่ 6 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้างและกิจกรรมการพัฒนาทักษะทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การฝึกอบรม และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การบรรยาย การจัดประชุม การสัมมนา การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเล่นเกมส์ต่าง ๆ การเลียนแบบ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกหัดแก้ปัญหา และการระดมความคิด 2) ใช้วิธีการเสริมสร้าง คือ การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กิจกรรมการพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนแนะ การใช้ที่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) วิธีการเสริมสร้าง คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การเขียนบันทึก การศึกษาเฉพาะกรณี การทดลองปฏิบัติงาน และการติดตาม/สังเกตซึ่ง ทั้ง 5 องค์ประกอบของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานี้ โดยรวมไม่แยกเป็นทักษะแต่ละองค์ประกอบ

แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส Covid 19 ในปัจจุบันไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้เกิดความเสี่ยงวิธีการเสริมสร้างโดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการรวมตัวของคนหมู่มาก จึงไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโปรแกรมที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การประเมินก่อนการพัฒนา

การลงทะเบียน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจ ประเมินทักษะก่อนการพัฒนา

4.2 การพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ระยะเวลา

ระยะเวลาในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 81 ชั่วโมง ดังตารางนี้

วิธีการพัฒนา	Module	1	2	3	4	5	เวลา รวม
การเรียนรู้ด้วยตนเอง		6	6	6	6	6	30
การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง		6	6	6	3	3	24
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์		6	3	3	3	3	18
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		3	3	3	3	3	15
รวม		21	18	18	15	15	87

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการพัฒนาเป็นตัวหลักในการพัฒนา โดยใช้เวลารวมทั้งสิ้น 87 ชั่วโมง ประกอบด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้เวลา 30 ชั่วโมง ใช้การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยงโดยให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ฝึกทักษะและสอนงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานใช้เวลา 24 ชั่วโมง เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง ใช้เวลา 18 ชั่วโมง สุดท้ายผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ใช้เวลา 15 ชั่วโมง ซึ่งการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารแบ่งเวลาตาม Module พบว่า มีการพัฒนา Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ใช้เวลามากที่สุดถึง 21 ชั่วโมง

เนื่องจากค่าดัชนีความต้องการ PNI_(modified) และลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับที่ 1 และรองลงมาคือ Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จำนวน 18 ชั่วโมง Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวน 18 ชั่วโมง Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน จำนวน 15 ชั่วโมง และ Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 15 ชั่วโมง ตามลำดับ

4.2.2 วิธีการพัฒนา Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ ในการ ปฏิบัติงาน	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอำนาจ การบริหารในองค์กร	การสอนแนะและการเป็นที่ เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้พี่เลี้ยง	6
หน่วยย่อยที่ 3 การประชุมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน	การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานและ	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	6
หน่วยย่อยที่ 4 การศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียน งาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ



4.2.3 วิธีการพัฒนา Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หน่วยย่อยที่ 2 ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 3 การมีเครือข่ายทางสังคม หน่วยย่อยที่ 4 ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้พี่เลี้ยง	6
	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.4 วิธีการพัฒนา Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย หน่วยย่อยที่ 2 การส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู หน่วยย่อยที่ 3 การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 4 การสั่งการและเป็นผู้ดำเนินการทำงาน หน่วยย่อยที่ 5 การนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน	การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้พี่เลี้ยง	6
	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.5 วิธีการพัฒนา Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การเห็นคุณค่าในตนเอง หน่วยย่อยที่ 2 การมีอารมณ์ขัน หน่วยย่อยที่ 3 การไม่เบียดเบียนใคร	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 4 การทนต่อแรงกดดัน หน่วยย่อยที่ 5 การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง	การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้ที่เลี้ยง	3
หน่วยย่อยที่ 6 การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ๆ	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
หน่วยย่อยที่ 7 การมีทัศนคติทางบวก	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.2.6 วิธีการพัฒนา Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เวลา
หน่วยย่อยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม หน่วยย่อยที่ 2 การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสาร 2. การเขียนบันทึก 3. การศึกษาเฉพาะกรณี	6
หน่วยย่อยที่ 3 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์การ	การสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง	1. การสอนแนะ 2. การใช้ที่เลี้ยง	3
หน่วยย่อยที่ 4 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์	1. การทดลองปฏิบัติงาน 2. การติดตาม/สังเกต	3
หน่วยย่อยที่ 5 การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย หน่วยย่อยที่ 6 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3

** กิจกรรมการพัฒนาสามารถเลือกตามความเหมาะสม ซึ่งอาจเลือกมากกว่า 1 ข้อ

4.3 ประเมินหลังการพัฒนา

- 1) สรุปผลการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2) ประเมินทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวหลังการพัฒนา

5. สื่อ

- 5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ iPad
- 5.3 ใบความรู้ ใบงาน และใบกิจกรรม
- 5.4 แบบทดสอบ
- 5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

6. การวัดและการประเมิน

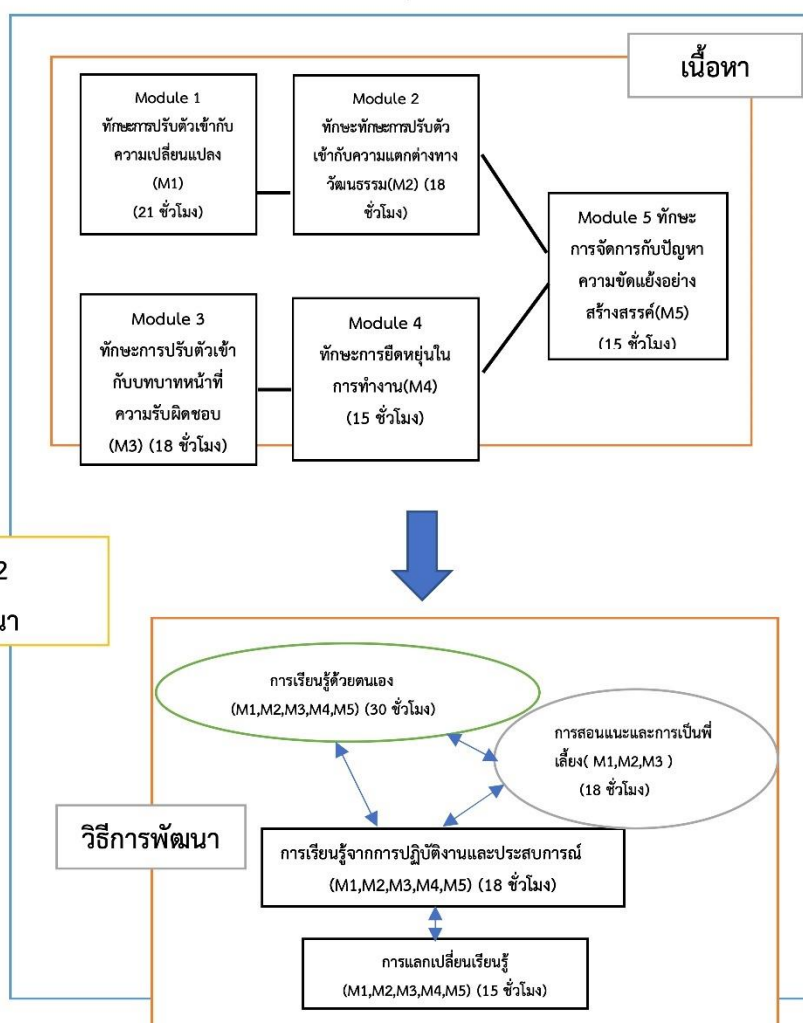
การวัดและประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง ครูในโรงเรียน ประเมิน และผู้บังคับบัญชาประเมิน
 - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
 - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง ครูในโรงเรียน ประเมิน และผู้บังคับบัญชาประเมิน
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ (87 ชั่วโมง)

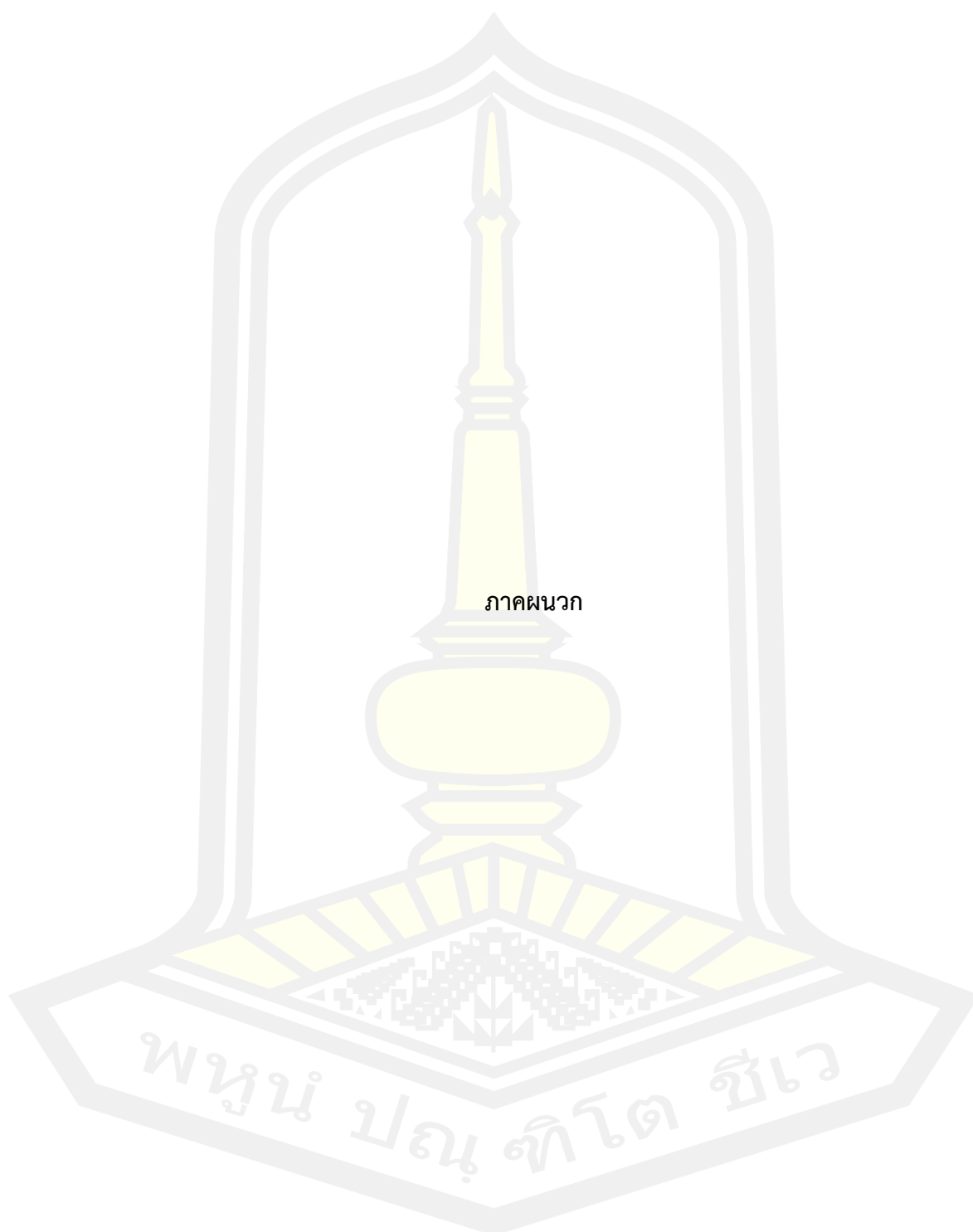
ส่วนที่ 1
ประเมินก่อนการพัฒนา

- การลงทะเบียน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจ
- ประเมินทักษะก่อนการพัฒนา (เวลาไม่รวม)



ส่วนที่ 3
ประเมินหลังการพัฒนา

- สรุปผลการเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ประเมินทักษะหลังการพัฒนา(เวลาไม่รวม)



ภาคผนวก

พหุมนุ ปรณุ ทิโต ชีเว

ใบความรู้ที่ 1

ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

Bernard (1960) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่า เป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

Coleman (1981) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่า หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่ ส่วน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของ การยืดหยุ่นและการปรับตัว ไว้ว่า การรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ หรือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลนั่นเองหรือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปบุคคลนั้นก็จะพยายามปรับตัวสภาพที่เป็นปัญหาที่เขากำลังเผชิญนั้น เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียดความวุ่น วุ่นวายใจ หรือความกังวลใจค่อยๆ คลี่คลายลงจนกระทั่งหมดไป หากไม่สามารถจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปได้ ความกังวลใจก็ยังคงมีอยู่ต่อไป และอาจจะมีผลกระทบให้บุคคลนั้นต้องสูญเสียความสมดุลในตนเอง เกิดความเคร่งเครียด วิตกกังวล สับสน วุ่นวายใจ และความคับข้องใจ ทำให้ไม่มีความสุขในการดำเนินชีวิต

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2556) ได้ให้ความหมายของ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ว่า เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงาน และการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 เป็นความยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่ยืดหยุ่นและปรับตัวแบบไร้หลักการและเลื่อนลอย การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และไม่คาดฝัน อย่างเป็นอยู่ในโลกปัจจุบันและรุนแรงขึ้นในอนาคต ทำให้การวางแผนการทำงานแบบตายตัวใช้ไม่ได้ผล

จากความหมายของความยืดหยุ่นและการปรับตัวของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง การพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหา ด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี

ความสำคัญของทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

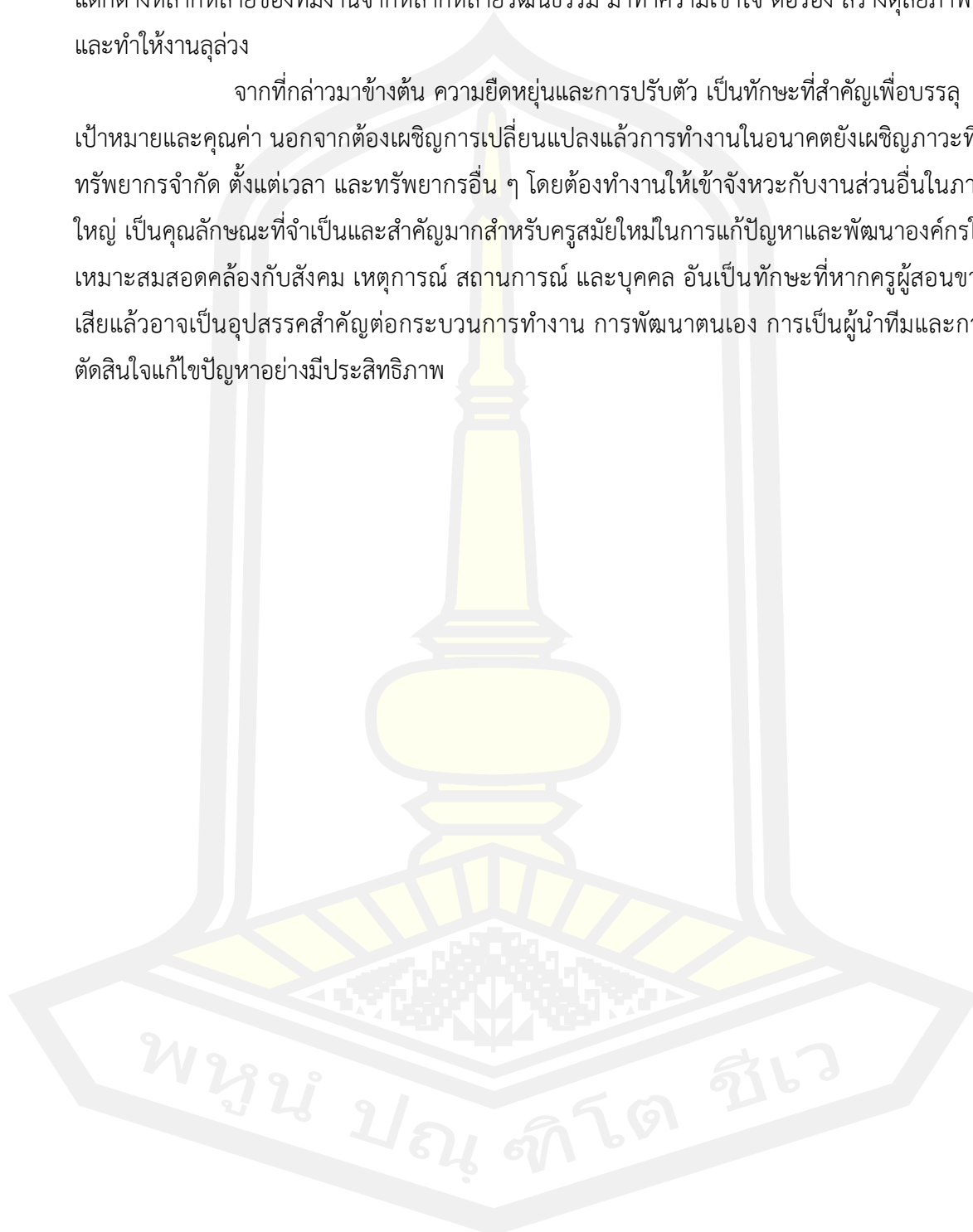
Roy and Andrews (1999) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นพฤติกรรม การตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับให้คงสภาวะสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม Roy and Andrews เชื่อว่า คนเรา ประกอบด้วย กาย จิต สังคม เป็นหน่วยเดียวกันที่ไม่อาจแบ่งแยกได้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำงานผสมผสานเป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อคงภาวะปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี สาเหตุใดก็ตามที่มีผลต่อกายย่อมส่งผลกระทบต่อจิตใจและสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวจะมีความมั่นคงในชีวิตพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น คือ มีสุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น ส่วนผู้ที่ประสบความล้มเหลวในการปรับตัวจะก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริง เศร้าซึม เป็นต้น

ธเนศ ขำเกิด (2550) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่นและการปรับตัว ว่า ในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในปัจจุบัน ทำให้เราต้องทำงานแบบ matrix มากขึ้น บุคคลคนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่าง และเกี่ยวข้องกับหลายทีมงาน สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้ครูในฐานะผู้สอนต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมนักเรียนที่มีวัฒนธรรมหลากหลายให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างพลังร่วม (synergy) คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากครูผู้สอนขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการทำงาน การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2556) ได้กล่าวถึง ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความสามารถสูงในการยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายและคุณค่า นอกจากต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงแล้ว การทำงานในอนาคตต้องเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่และงานส่วนอื่นนั้นอาจอยู่ในส่วนอื่นของโลกที่ห่างไกล เป็นสภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นและปรับตัวและเงื่อนไขของการปรับตัวอาจอยู่ที่การแข่งขันกับคู่แข่ง การปรับตัวที่สุดยอด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาสหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด ก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น ครูเพื่อศิษย์ต้องออกแบบการเรียนรู้เพื่อให้ศิษย์พัฒนาทักษะต่อไปนี้ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมายกำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่น นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล

จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายของทีมงานจากหลากหลายวัฒนธรรม มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ความยืดหยุ่นและการปรับตัว เป็นทักษะที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายและคุณค่า นอกจากต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงแล้วการทำงานในอนาคตยังเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับครูสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล อันเป็นทักษะที่หากครูผู้สอนขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการทำงาน การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ



ใบความรู้ที่ 2

Module 1 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง

1. ความหมาย

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรได้รับผลกระทบต่อสถานะที่เปลี่ยนไปนั้น ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้อง มีกระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ความสำคัญ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทักษะบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากร สามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถทำหน้าที่ปรับตัวและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถกำหนดทิศทาง และริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

3. องค์ประกอบ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารในองค์กร การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

ใบความรู้ที่ 3

Module 2 ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

1. ความหมาย

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวที่ไม่คุ้นเคยหรือมีความแตกต่างจากที่เคยเป็นอยู่ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ สถานที่ กลุ่มบุคคล คนแปลกหน้าในวัฒนธรรมใหม่ มีความต้องการที่จะควบคุมและจัดการกับสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมใหม่โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือจะทำให้เกิดการเรียนรู้และเผชิญสถานการณ์ที่มีปัญหาต่างๆ ผ่านการสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา

2. ความสำคัญ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสถานที่ที่มีวัฒนธรรมต่างจากเดิม บุคคลจะพยายามหาหนทางเพื่อปรับพฤติกรรมเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนจะต้องมีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานหรือการใช้ชีวิตในสังคมราบรื่น

3. องค์ประกอบ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการรู้วัฒนธรรมองค์กร การมีเครือข่ายทางสังคม ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

ใบความรู้ที่ 4

Module 3 ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ความหมาย

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารจะต้อง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้ดำรงตำแหน่ง และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้นๆ ควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์หนึ่ง บทบาทนี้จะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับรองการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือได้ทุกขณะ และปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ตัวเองได้รับผิดชอบนั้นๆ

2. ความสำคัญ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ต่าง ๆ รอบตัวซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่บุคคลได้รับรู้และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจทำให้บุคคลต้องพยายามเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบคือคนที่ไม่มีปัญหาหรือมีปัญหาน้อยเมื่อสถานการณ์รอบตัวเปลี่ยนไปหรือต้องออกจากพื้นที่ปลอดภัยของตัวเอง มีความพร้อม (willing) ที่จะปรับมุมมองหรือวิธีคิด ปรับแผนงานเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ง่าย ขณะที่ผู้มีปัญหาด้านการปรับตัวอาจใช้เวลามากกว่าเพื่อปรับตัวให้รู้สึกผ่อนคลายกับสถานการณ์ใหม่ จนปรับวิธีคิดหรือมุมมองเพื่ออยู่ในสถานการณ์ตรงหน้าได้อย่างสะดวกใจ และคิดหาวิธีจัดการสถานการณ์ตรงหน้าได้ในที่สุด

3. องค์ประกอบ

ทักษะการปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การวางแผนงานและกำหนดจุดหมาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรบริหารแบบกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความสามารถ การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน และการนำเทคนิควิธีการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน

ใบความรู้ที่ 5

Module 4 ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน

1. ความหมาย

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานหมายถึง ความสามารถในการคิดคำตอบด้วยวิธีคิดที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งมักไม่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างคำตอบ ในบางครั้งก็ สามารถกล่าวได้ว่าเป็น ความสามารถในการคิดคำตอบที่ไม่มี ความเชื่อมโยงระหว่างกันได้นี้ เป็น พฤติกรรมการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย

2. ความสำคัญ

ทักษะการยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นหัวใจหลักของผู้บริหารองค์กรที่ต้องพิจารณาว่าความยืดหยุ่นขององค์กรเพียงพอสำหรับการปรับตัวหรือไม่ ซึ่งมีเงื่อนไขเชิงสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องการสำหรับความยืดหยุ่นของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งทักษะการยืดหยุ่นในการทำงานของผู้บริหารจะทำให้การทำงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบ

ทักษะเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต ประกอบด้วย การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีอารมณ์ขัน การไม่เบียดเบียนใคร การทนต่อแรงกดดัน การมองหาโอกาสสำหรับการค้นพบตนเอง การเปิดตนเองเพื่อรับโอกาสใหม่ ๆ และ การมีทัศนคติทางบวก

ใบความรู้ที่ 6

Module 5 ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

1. ความหมาย

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน รูปแบบของการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาสถานะที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น อันเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการคิดวิจารณ์ญาณ เพื่อให้องค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและเกิดการคิดสร้างสรรค์แนวใหม่ ๆ

2. ความสำคัญ

ทักษะการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มีความสำคัญใน ด้านของกระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ใน ระดับที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร โดยใช้ทักษะและวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์กร ร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจ มีความคิดเห็นที่ตรงกันพยายาม หาทางจัดการที่ลง ตัวและส่งผลที่เป็นขวัญและกำลังใจต่อสมาชิกในองค์กร

3. องค์ประกอบ

การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสร้าง การทำงานเป็นทีม การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การใช้หลักคุณธรรมในการ บริหารองค์การ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย และ การสร้างความร่วมมืออย่าง เข้มแข็ง



ภาคผนวก ง

รูปภาพในการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR
(Multi Attribute Consensus. Reaching)

พหุพนฺ์ ปณฺุ จิตฺโต ชีเว

Kru Tookky is presenting

การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติ
ด้วยเทคนิค MACR
(Multi Attribute Consensus Reaching)

9:26 AM | kfc-ekfb-iqw

Participants: Chanwit Cho..., ดร.นันทน์ บุณยรัต..., Krutamm Pusri, Chanwit Cho..., ดร.นันทน์ บุณยรัต..., นายวิทย์ วัฒนา..., aekawat loh..., 3 others, You

Kru Tookky is presenting

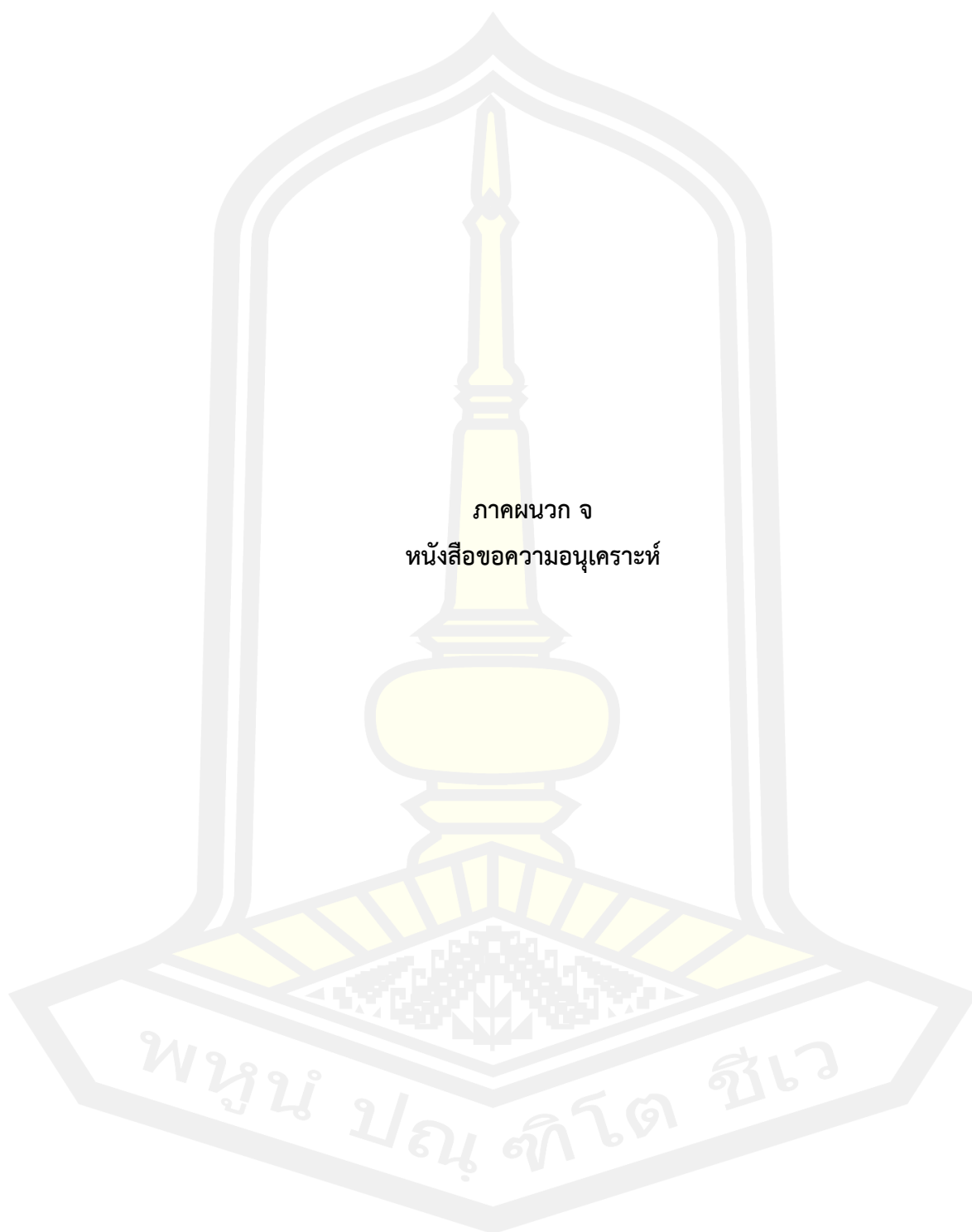
รายงานผลการประเมินครั้งที่ 1

รายการ	ผู้ประเมิน						เฉลี่ย
	นายสมชาย	นายสมชาย	นายสมชาย	นายสมชาย	นายสมชาย	นายสมชาย	
1. วัตถุประสงค์							
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4.75		4.5		4.63		1
1.2 ความจำเป็นในการศึกษาวิจัยและการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5		4.25		4.63		2
2. ความรู้เฉพาะ							
2.1 ศึกษารายละเอียด	5	5	5	4.25	4.75	4.63	4.88
2.2 ศึกษารายละเอียดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4.75	4.75	4.75	4.5	4.5	4.75	4.63
2.3 ศึกษารายละเอียดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4.5	4.75	4.75	4.5	4.25	4.5	4.5
3. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4.75	4.75	5	4.75	4.5	4.75	4.63
4. วิธีการศึกษา							
4.1 สามารถที่จะระบุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้	4.25	4.75	4.75	4.25	4.75	4.5	4.25
4.2 การอธิบายถึงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	5	5	5	4.5	4.75	4.75	4.88
4.3 ระยะเวลาในการศึกษา	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5

9:32 AM | kfc-ekfb-iqw

Participants: Chanwit Cho..., ดร.นันทน์ บุณยรัต..., Krutamm Pusri, Chanwit Cho..., ดร.นันทน์ บุณยรัต..., นายวิทย์ วัฒนา..., aekawat loh..., 3 others, You





ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณฺ ปณฺ จิตฺตํ สิวะ



หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

พหุณฺ ปณฺ จิตฺตํ สีว



ที่ อว 0605.5(2)/ว659

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ

ด้วย นายรณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0848338314



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ ฮว 0605.5(2)/ว659 วันที่ 2 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนพะการ

ด้วย นายรณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ศ.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว659 วันที่ 2 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

ด้วย นายรณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ ฮว 0605.5(2)/ว659 วันที่ 2 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายรณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ ฮว 0605.5(2)/ว659 วันที่ 2 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นายรณยุทธ นิลโคตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ศ.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอลงความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์ ปณู ทิโต บง



หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธน วงษ์จินดา

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทมติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔

มอญ่า ๖๖.



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อนันต์ พันนึก

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทามติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จินณวัตร ปะโคทัต

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทมติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันพุธที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริวิธ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทามติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร์

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทามติด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus. Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริ)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญเนก

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทมติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.นิพนธ์ ยศดา

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทามติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๑๗๖๔

ม.นุ. ๕๖.



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๑)/ว.๑๐๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุวิทย์ วงษาไธ

สิ่งที่แนบมาด้วย คำชี้แจงและกำหนดการจำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา จะประชุมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรมเพื่อหาฉันทามติ ด้วยเทคนิค MACR (Multi Attribute Consensus Reaching)

เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมประเมินกลยุทธ์และประเมินโปรแกรม ในวันพุธที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ณ ห้องประชุมชั้น ๕ อาคารวิทยพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ ผ่านระบบออนไลน์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๔๓๓๒-๑๗๖๔

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายรณยุทธ นิลโคตร
วันเกิด	วันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2535
สถานที่เกิด	อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 7 หมู่ที่ 10 บ้านคำกั้ง ตำบลเหล่าใหญ่ อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ข้าราชการครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสารคามพิทยาคม เลขที่ 462 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2559 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) (เกียรตินิยมอันดับที่ 1) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ทุนวิจัย	-
ผลงานวิจัย	-

พูนุ ปณู ทิโต ชีเว