



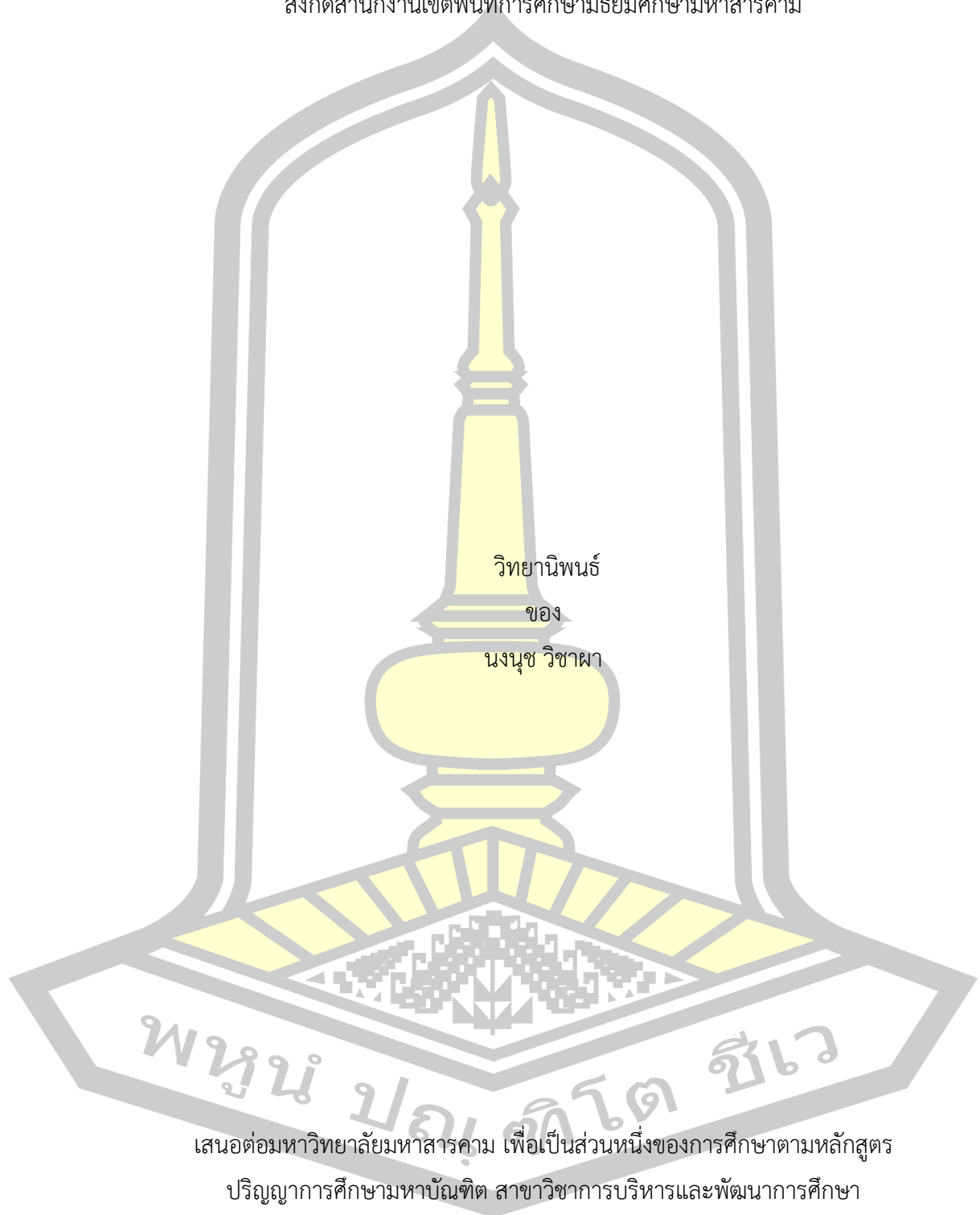
โครงการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์
ของ
นางนุช วิชาผา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โครงการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

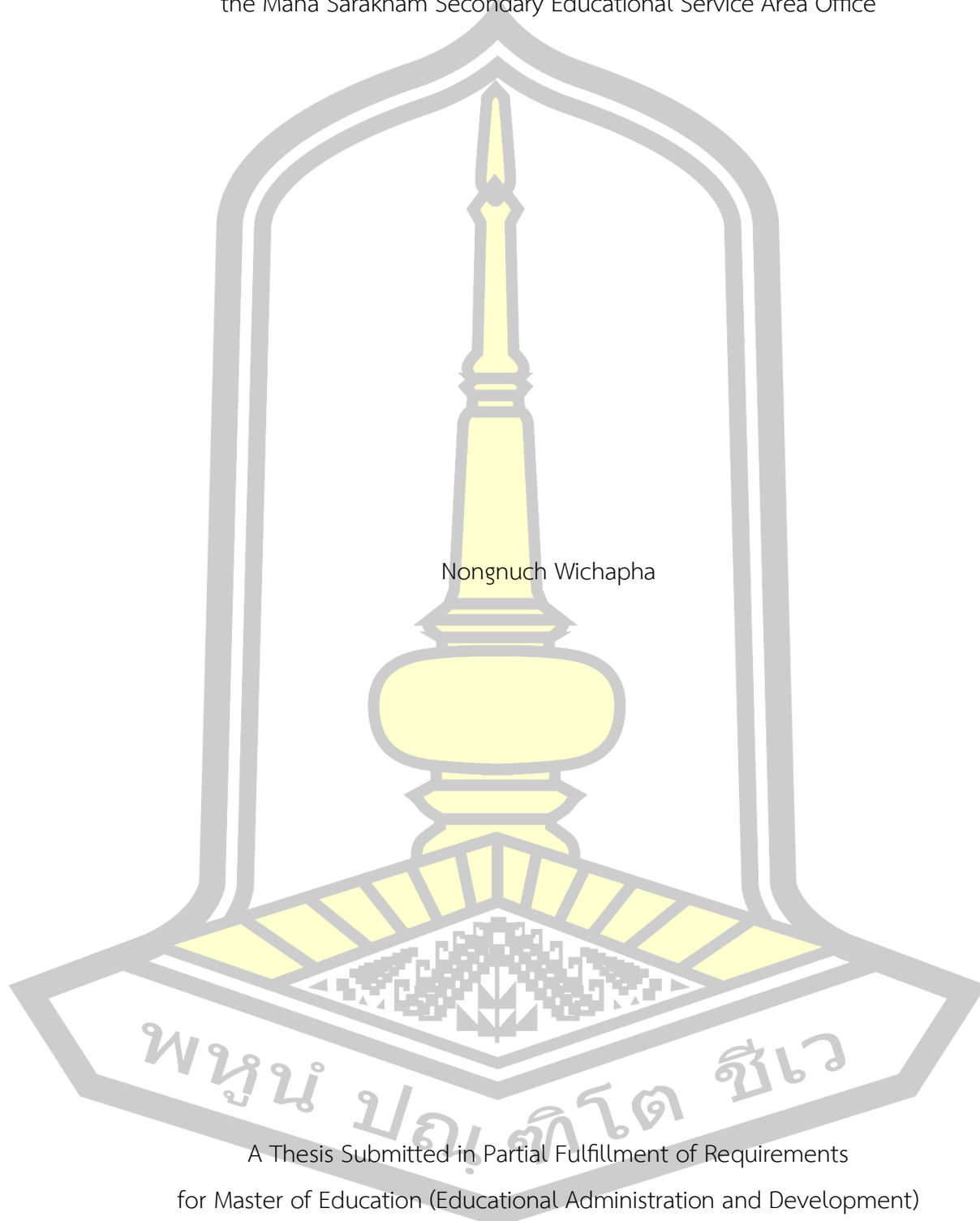


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Program for Developing the Skills of School Administrators in the 21st Century under
the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office



Nongnuch Wichapha

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

February 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวนนุช วิชาผา แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. กฤษณก ดวงชาทม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม		
ผู้วิจัย	นางนุช วิชาผา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 2. เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 17 คน และครู จำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้น 317 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบเติมคำและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน ประกอบการร่างโปรแกรมการพัฒนา และแบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล รองลงมา คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ใน

ภาพรวม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือ ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ตามลำดับ และผลการศึกษาความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม พบว่า เมื่อเรียงลำดับตามดัชนี ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ตามลำดับ

2. โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัย โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ทักษะการสื่อสาร Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และ Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21, โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา



TITLE	Program for Developing the Skills of School Administrators in the 21st Century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office		
AUTHOR	Nongnuch Wichapha		
ADVISORS	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2024

ABSTRACT

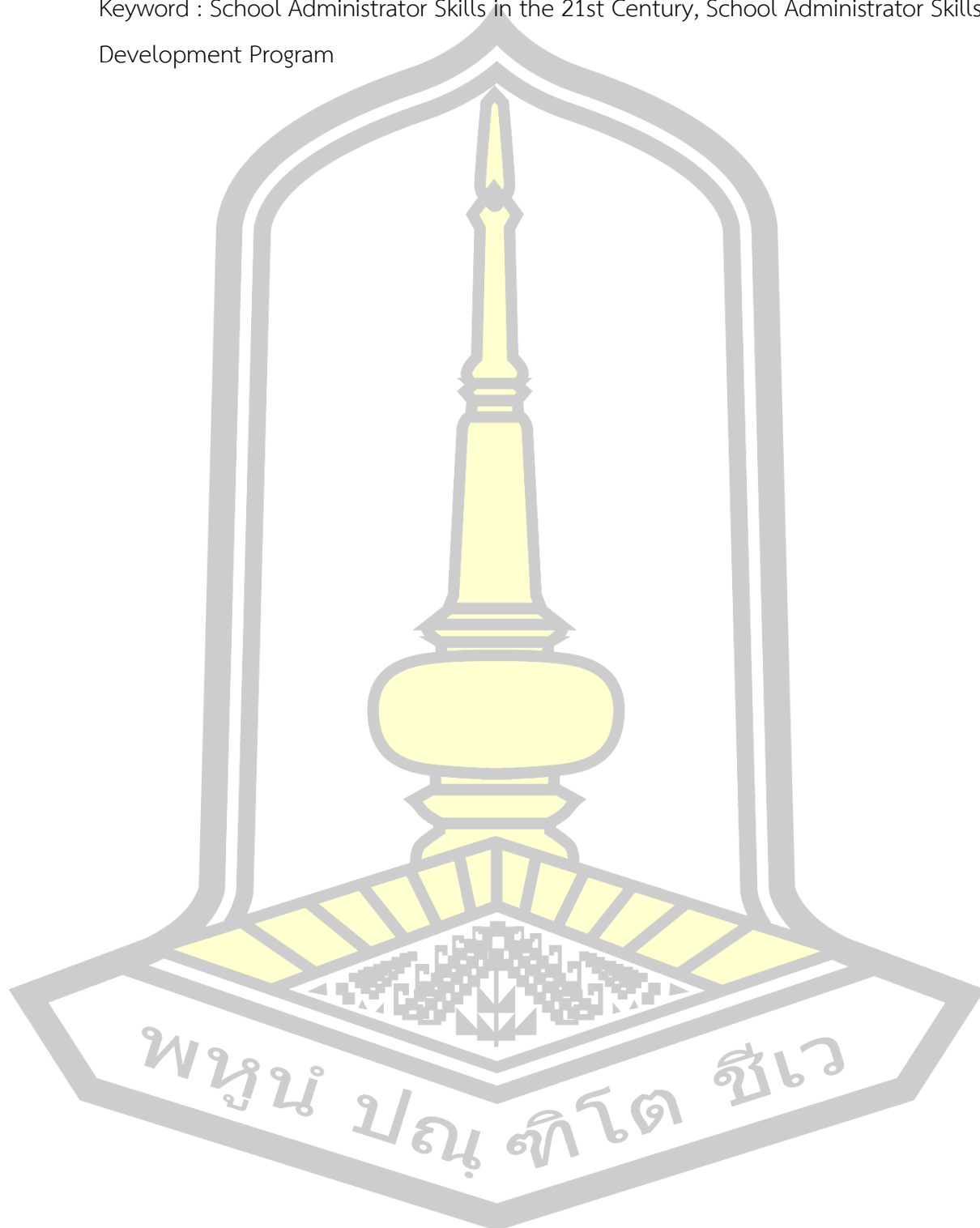
The objectives of this research are: 1. To study the current condition. Desired condition and necessary methods for developing the skills of school administrators in the 21st century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office. 2. To create a program to develop the skills of school administrators in the 21st century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office. The sample group used in the research consisted of 17 school administrators and 300 teachers, totaling 317 people under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office. Derived from determining the sample size according to Krejcie and Morgan's ready-made table, which was obtained by stratified random sampling (Stratified Random Sampling). The research instrument is a questionnaire with the form of a check list (Check List) form. Words and rating scales. An interview form was created to interview a group of 3 informants to help draft the development program. and an evaluation form for the program to develop the skills of school administrators in the 21st century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office.

The research findings can be summarized as follows:

1. Study of the current condition Desired condition and necessary methods for developing the skills of educational administrators in the 21st century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office. The results of the study of the current conditions and desired conditions of educational institution administrators' skills in the 21st century as a whole found that the current condition of educational institution administrators' skills in the 21st century was overall at a moderate level. And when considering each component, it was found that every component was at a moderate level. The component with the highest average value was technological skills. and digital use, followed by interpersonal skills, respectively. The overall desired conditions of educational institution administrator skills in the 21st century were found to be at the highest level. And when considering each component, it was found that every component was at the highest level. The component with the highest mean value was human relations skills, followed by technological skills. and digital use, respectively and the results of the overall study of the essential skills of school administrators in the 21st century found that when sorted according to the index The essential needs from highest to lowest are creative skills, communication skills, interpersonal skills, complex problem solving skills, and technological skills and digital use, respectively.

2. Program for developing the skills of school administrators in the 21st century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office. Research results: The program for developing the skills of school administrators in the 21st century under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office consists of 1) Principle 2) Objectives 3) Content 4) Development methods 5) Measurement and evaluation Content consists of 5 Modules: Module 1 Communication Skills, Module 2 Creativity Skills, Module 3 Interpersonal Skills, Module 4 Complex Problem Solving Skills and Module 5 Skills. technology and digital use the results of the overall program evaluation were at the most appropriate level and at the highest level of possibility.

Keyword : School Administrator Skills in the 21st Century, School Administrator Skills Development Program



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธรรนามวรรณ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาต กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ นายสงกรานต์ อุดทารุณ นายนิยัณตร์ ถาแสง นายศิริเขต เดชหามาตย์ และนางสาวกรรณิการ์ แสนพลมาตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อชี้แนะในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน ด้วยความเป็นกัลยาณมิตรและเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดทำเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการให้สัมภาษณ์และให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดีเยี่ยม

ขอขอบพระคุณ บิดามารดา ครอบครัว เพื่อร่วมงานและผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และให้กำลังใจต่อการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จได้ด้วยดี

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาค้นคว้า เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้อยู่เสมอ

นนุช วิชาผา

พนุน ปณ จิตโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฌ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	19
การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา.....	50
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	59
บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75

งานวิจัยในประเทศ.....	75
งานวิจัยต่างประเทศ.....	82
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	85
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม... 87	
ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	94
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	131
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	131
สรุปผล.....	131
อภิปรายผล.....	132
ข้อเสนอแนะ.....	135
บรรณานุกรม.....	137
ภาคผนวก.....	152
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	153
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	168
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	171
ภาคผนวก ง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	178
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย.....	215
ประวัติผู้เขียน.....	217

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	25
ตาราง 2 วิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	28
ตาราง 3 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะการสื่อสาร	33
ตาราง 4 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะความคิดสร้างสรรค์	38
ตาราง 5 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	41
ตาราง 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	46
ตาราง 7 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	49
ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของโปรแกรม	64
ตาราง 9 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน จำนวนบุคลากร และจำนวนนักเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามเกณฑ์การกำหนดขนาดโรงเรียน 75	
ตาราง 10 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	88
ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุ และขนาดของสถานศึกษา	101
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความ ต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม	103
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร.....	104
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์... ..	106
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	109

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	111
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ ดิจิทัล	113
ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะ การสื่อสาร	118
ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะ ความคิดสร้างสรรค์	119
ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะ ทางมนุษยสัมพันธ์	121
ตาราง 21 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	123
ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะ ทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	124
ตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	129
ตาราง 24 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพพึงประสงค์	169

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	8
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	30
ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่ได้.....	86



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นนานัปการ ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของบุคคลในสังคม เช่นเดียวกับการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงจากอดีตไปอย่างมาก บุคคลที่มีความรู้และมีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ในสังคมได้จึงจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นส่วนที่สำคัญในการสร้างให้บุคคลมีความรู้และทักษะดังกล่าว ด้วยเหตุที่การศึกษาเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคคล เสริมสร้างความคิด ความมีศักยภาพ ในตนเอง เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกที่สำคัญ ในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาท สำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัด การศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศภายใต้ แรงกดดันภายนอก จากกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศ ต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศ สามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลง ของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทัน ความเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบ การทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจ ต่อวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับ

บทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตาม หลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะทัดเทียม เป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (สมหมาย อำดอนกลอย, 2556)

ทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการ สถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ และคุณธรรมจริยธรรม (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา ไปพร้อมกัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ รวมทั้งมีการนิเทศ ติดตาม ส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการทำงานอย่างเป็น เครือข่าย ส่วนการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ การยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและ การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะในการเชื่อมโยง ความคิดและความรู้ให้กับผู้เรียนที่เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคดิจิทัลให้บรรลุเป้าหมายสำคัญของการ ศึกษา คือ คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิต อย่างเป็นสุข ประสบความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ สามารถแข่งขันกับนานาประเทศ โดยรักษาเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรม รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักศาสนา อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบ การศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหาร สถานศึกษาจะบริหารให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารได้มีโอกาสฝึกและ ใช้ทักษะความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปร สำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจาก การบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่น เหมาะสมมีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสพการณ์ทางการบริหาร

การศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยงค์ เพาพาน, 2559)

ทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 8 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้ 1. กลุ่มอำนวยการ 2. กลุ่มนโยบายและแผน 3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5. กลุ่มบริหารงานบุคคล 6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9. หน่วยตรวจสอบภายใน ต่อมาเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 เพิ่มเติม โดยกำหนดให้มีกลุ่มกฎหมายและคดีเพิ่มขึ้น ทำให้การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 9 กลุ่ม 1 หน่วย สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ได้แก่ 1. อำเภอเมืองมหาสารคาม 2. อำเภอแกลง 3. อำเภอโกสุมพิสัย 4. อำเภอกันทรวิชัย 5. อำเภอเชียงยืน 6. อำเภอบรบือ 7. อำเภอนาเชือก 8. อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย 9. อำเภอนาคู 10. อำเภอนาคู 11. อำเภอวาปีปทุม 12. อำเภอโกสุมพิสัย และ 13. อำเภอชื่นชม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พันธกิจ 1. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ มีทักษะวิชาการ มีทักษะชีวิต มีทักษะวิชาชีพและการมีงานทำ และมีความสามารถในการแข่งขัน 2. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ด้วยคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทย 3. ส่งเสริม สนับสนุน สร้างโอกาสความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม รวมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 4. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่อาชีพ 5. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยศาสตร์พระราชา

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ การจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส เป้าประสงค์ 1. ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รู้จริง มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีทักษะการทำงาน และมีความสามารถในการแข่งขัน 2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 3. ผู้เรียน ได้รับการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทัวถึง ใช้ไอซีที และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ 4. ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่อาชีพ 5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้ศาสตร์พระราชา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความต้องการสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาให้ผู้บริหารในสถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน สถานศึกษา หน่วยงานและเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษาเพื่อบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา ให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีความรอบรู้ด้านด้านการบริหาร ในศตวรรษที่ 21 หลักสูตรปรัชญาการศึกษา หลักจิตวิทยา ตลอดจนวิทยาการในความต้องการพัฒนา สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องพัฒนาผลงานของตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาสิ่งใหม่ ตลอดจนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะมีความสามารถในการใช้ชีวิต ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข เพราะผู้บริหารที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา ในยุคสมัยนี้

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีลักษณะอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัย โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ได้โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นำไปใช้ในการพัฒนาพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 35 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,816 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 17 คน และครู จำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้น 317 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

2.2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งเน้นเพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัยไว้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้ 1. ทักษะการสื่อสาร 2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 3. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ 4. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และ 5. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

2.2 วิธีการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนา 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา และ 4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

2.3 องค์ประกอบของโปรแกรม มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา และ 4. การวัดและประเมินผล

2.4 วิธีการพัฒนาโปรแกรม 5 ขั้นตอน คือ 1. ศึกษา เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 3. ศึกษาวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 4. ร่างโปรแกรมและเอกสารประกอบ และ 5. การประเมินโปรแกรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยองค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้รวบรวมได้ แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้ 1. ทักษะการสื่อสาร 2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 3. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ 4. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 5. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

2. แนวคิดว่าด้วยการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญมาเป็นแนวทางในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย Bishop (1979), Heneman, Schwab, Fossum and Dyer (1983), Castetter and Young (2000), ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2535), ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2539) และชูชัย สมितिไกร (2548) ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนา 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา และ 4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

3. องค์ประกอบของโปรแกรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารและนักวิชาการ ประกอบด้วย Niedermeyer (1992), ดวงเดือน อ่อนน้อม (2529), สุมิตรา พงศธร (2550), อ่าง บัวศรี (2542), ไท คำล้าน (2551), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) นำมาสังเคราะห์โดยใช้วิธีการพิจารณาองค์ประกอบที่มีทั้งในและต่างประเทศ พบว่า มีองค์ประกอบทางทฤษฎี จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 5 องค์ประกอบ และนำมาสรุปจัดเรียงตามรูปแบบการจัดทำโปรแกรมได้ดังนี้ คือ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา และ 5. การวัดและประเมินผล

4. แนวคิดว่าด้วยการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย Knowles (1980), Bar and Keating (1990), Houle (1996), Spark and Loucks-Horsley (1989), Carolyn (2013), Styles (1990) , สุดาเรศ แจ่มเดชศักดิ์ (2543), วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) และรัชณี กัลยาวิสัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปวิธีการพัฒนาโปรแกรม 5 ขั้นตอน คือ 1. ศึกษา เอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 3. ศึกษาวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 4. ร่างโปรแกรมและเอกสารประกอบ 5. การประเมินโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

1.1 ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ซึ่งอาจจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ มีความชัดเจนในคำสั่งมอบหมายงาน สามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าว และสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

1.2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creative skills) หมายถึง กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบ จากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม คิดแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

1.3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเข้าใจธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

1.4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex problem-solving skills) หมายถึง ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกใช้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นแนวทางในการสร้างทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจในข้อสรุปนั้น ๆ ซึ่งการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย การทำความเข้าใจกับปัญหาประเด็นสำคัญ คิดวางแผนจัดระบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องในสถานการณ์ที่พบ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ให้เกิดในกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พิจารณาข้อมูลเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกหรือคำตอบที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ และสามารถสรุปประเมินผลจากกระบวนการคิดและการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

1.5 ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Skills) หมายถึง การใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยี

ดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนากองการให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีการประยุกต์และพัฒนามาจากหลักการแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์การ

3. โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง แผนหรือ กิจกรรมที่มีกระบวนการในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อ การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและ กระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

4. การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ขั้นตอนกิจกรรมที่นำมาใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสำรวจและ การกำหนดความต้องการในการพัฒนา 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา และ 4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2565 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและ ผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2565 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 13 อำเภอ ในจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ 1. อำเภอ เมืองมหาสารคาม 2. อำเภอแกดำ 3. อำเภอโกสุมพิสัย 4. อำเภอกันทรวิชัย 5. อำเภอเชียงยืน 6. อำเภอบรบือ 7. อำเภอนาเชือก 8. อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย 9. อำเภอนาหว้า 10. อำเภอนาคู 11. อำเภอยางสีสุราช 12. อำเภอกุฉินารายณ์ และ 13. อำเภอชื่นชม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
2. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ปราณี รื่นทอง (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ โดยเป็นผู้นำทางวิชาการและประสานงานกับผู้ร่วมงานในการจัดการศึกษาให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับทั้งในองค์การภายในและภายนอกสถานศึกษา

สมพร แพร่ม้วน (2551) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรมและคุณลักษณะเฉพาะ ใช้กระบวนการบริการที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ติดตามให้บุคคลทางการศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ศศิทิพ ทิพโม (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา เป็นผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ เป็นผู้นำพาโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อนันท์ งามสะอาด (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการจตุตคการ การสั่งการและการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความสามารถของผู้บริหาร สามารถวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น

เพ็ญพิชญา ภาโอโถง (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลกลุ่มหนึ่ง (นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ

ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษามีหน้าที่บริหารสถานศึกษาให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยกระบวนการการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบันและทุกองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกสถานศึกษา

จิรวัฒน์ พึ่งสุข (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

จรัส เลิศจามิกร (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ถนิตฐา ทองสมุทร (2561) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีอำนาจสูงสุดในการทำหน้าที่กำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษานั้น ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bradford และ Cohen (1984) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเคารพยำเกรงจากคนที่อยู่แวดล้อม เปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำต่าง ๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้

Greene (1992) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีบทบาทที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นอยู่ในสำนัก หน่วยงานหรือในโรงเรียน จะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ต้องคอยควบคุม ดูแลและบริหารงานภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนยอมรับ ศรัทธาและส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Yukl (2001) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจ เป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อชัยชนะและเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำรงชีวิตอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม รวมทั้งพัฒนายุทธศาสตร์และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาใช้กลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจและนโยบาย

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

เพ็ญพิชญา ภาโอโถง (2552) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษานั้นผู้บริหารมีความสำคัญยิ่ง เพราะสถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ผลของการบริหารโรงเรียนจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาคนและประเทศชาติ ในการบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานตามหน้าที่ในการบริหารมุ่งที่จะดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุด แต่งานบรรลุเป้าหมายมีคุณภาพสูงสุด

ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดของสถานศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสถานศึกษา โดยอาศัยกระบวนการการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

พิชญาภา ชันทอง (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่และทำหน้าที่บริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางและการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อสามารถกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน บังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องรู้จักศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักของสถานศึกษา

จำลอง นักฟอน (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความหมายลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเอง สามารถแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยม ได้ผลลัพธ์ที่ป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ การที่จะระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรมีศักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้ เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารต่างก็มีความเชื่อและมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง

สุภัททา ปันทะแพทย์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสิ่งสำคัญในอันที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมี 2 ประเภท ดังนี้ 1) มีคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน อุตสาหะ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงานมีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลามีประสิทธิภาพที่ดี และ 2) มีคุณสมบัติด้านมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพพระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 กำหนดให้ “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุมโดยไม่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้” ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาบุคคลจึงต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548

ธงชัย สันติวงศ์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์ มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศาสตร์คู่กันไปกับยุทธศาสตร์ทั้งนี้ภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไว ผู้บริหารจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อนก่อนคือ แผนที่จะทำแต่การจัดการองค์กรภายในเป็นส่วนใหญ่ให้มีระบบและดำเนินการไปได้ราบรื่นแล้วจะต้องสามารถเผชิญและเอาชนะวิกฤตต่าง ๆ ได้ด้วย

Haimann, Scott และ Connor (1985) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

Conger และ Kanungo (1989) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา ในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอนบุคลากร นักเรียน ครู อาจารย์ การเงินและงานธุรการต่าง ๆ

Hoy และ Miskel (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับสังคมด้วยดี

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจไปสู่การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ยงยุทธ เกษสาคร (2552) กล่าวว่า โดยธรรมชาติบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงและควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ

ทิพวรรณ ชมพูพันธุ์ (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในด้าน การเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการพัฒนาครู การมีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากรและ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการส่งเสริมด้านการวิจัยและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ มีการนิเทศติดตามผลการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จารุณี ดวงแก้ว (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการเสริมสร้าง สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา การเสริมสร้างการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและ การสอนที่มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและ เกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐยานัน โพร้ชาธาร (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการ กำหนดนโยบายของสถานศึกษา จัดโครงสร้างสถานศึกษา และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะ ความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรและส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรในการ จัดทำวิจัย จัดการทรัพยากรในชุมชนเพื่อก่อประโยชน์ให้กับสถานศึกษาสร้างความร่วมมือระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ

จรัส เลิศจามิกร (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการพัฒนาสถานศึกษา ในทุก ๆ ด้าน วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้เรียนและ บุคลากรในสถานศึกษา อำนาจความสะดวกให้กับครูในการทำงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ สังคมบริเวณสถานศึกษา

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการ ที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้มี 1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุรู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้านและสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ในกรณี ที่มีเหตุผิดปกติ 2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ความสามารถนี้ จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี

และ 3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารความเข้าใจได้ มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทนอดกลั้น เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการให้ถูกต้อง

สุภัททา ปันทะแพทย์ (2555) กล่าวว่า ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำที่จะเป็นนักบริหารการศึกษาที่มีอาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพคือ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงานนั่นเอง

กนิษฐา ทองสมุทร (2561) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การอำนวยการ กิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

Coats (1986) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารการศึกษา 3 ประการ คือ 1) บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน 2) บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะ ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 3) บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม เป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

Gibson และ Donnelly (1988) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) เป็นผู้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา 2) เป็นผู้กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงาน 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

Hersey และ Blanchard (1993) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทการเป็นหัวหน้าองค์การและผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสานขององค์การ อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปมาทำมากที่สุด และ 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

Robbins (1998) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทมากที่สุดในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นบุคคลที่ต้องรู้และรับทราบทุกเรื่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา และต้องสามารถให้คำแนะนำแก้ปัญหาและประสานงานภายในสถานศึกษาได้

Speck (1999) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

Calwell (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาขั้นสูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามศักยภาพขององค์กรหล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่พัฒนาองค์กรงานบุคคลเพื่อให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ เป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ

4. หลักการบริหารสถานศึกษา

ชาญชัย อาจินสมจาร (2550) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การจัดองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์กรในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปของความสัมพันธ์ การจัดองค์กรเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน

สัมมา รณิธย์ (2553) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ให้ผู้บริหารจะต้องมีหลักการการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน

2. การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารงาน

3. การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน

4. การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า

5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม

6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

8 ประการ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิผล

3. การประหยัด

4. ความเป็นธรรม

5. ความครอบคลุม

6. ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ

7. ความรับผิดชอบ

8. การมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จะต้องเริ่มต้นการวางแผนเป้าหมาย การวางแผน การจัดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ การใช้ทรัพยากร การสั่งการ การควบคุม และการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5. ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา

นักวิชาการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดขอบข่ายงานที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 6 งาน คือ 1. งานวิชาการ 2. งานบริหารบุคคล 3. งานบริหารกิจการนักเรียน 4. งานธุรการการเงิน 5. งานอาคารและสถานที่ และ 6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กำหนดการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

4 กลุ่มงาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาตามลำดับต่อไปนี้ ความหมายของการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม ความดีงาม

ในจิตใจ มีความสามารถที่จะทำงานและคิดวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง สามารถเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ตลอดจนใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจสมบูรณ์แข็งแรง ประกอบอาชีพได้ มีวิถีชีวิตกลมกลืนธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และทำสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคม บูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

นพพงษ์ บุญจิตตราดุลย์ (2553) การบริหารเกี่ยวข้องกับหลักการกว้าง ๆ 6 ประการ คือ มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความสัมพันธ์ และมีระเบียบกฎเกณฑ์

1. รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
2. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดให้ล่วงหน้า

อย่างชัดเจน

3. วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ซึ่งมีทั้งงานหลัก และงานสนับสนุน งานหลัก คือ งานการบริหารวิชาการ ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพอจะสรุปงานบริหารสถานศึกษาได้เป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1. ความหมายของทักษะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 อธิบายว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Skill นอกจากนี้ คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัยยังได้ขยายความของคำว่า ทักษะ (Skill) มากขึ้นว่าหมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคมที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน หรือการกระทำบ่อย ๆ เช่น ครุมีทักษะการใช้คำถาม การนำเข้าสู่

บทเรียน การใช้สื่อการสอน นักเรียนมีทักษะ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิดคำนวณ หรือทักษะทางสังคม ทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

ศศิตา เพลินจิต (2558) ให้ความหมายสอดคล้องกับ ภูมิ พุ่งโชคชัย (2557) และอุไรวรรณ รักยิ้ม (2558) ว่าทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว แม่นยำ ด้วยความชำนาญ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

มัทนียา พยัฆวรรณ (2561) ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะทางด้านร่างกาย สติปัญญาและสังคม เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝน หรือกระทำบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

พยอม วงศ์สารศรี (2552) ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องนั่นเอง

สุนา อีสสาหาก (2550) ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป

ปณิดา ใจดี (2562) ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติ จนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถ ทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว

Katz (1955) ได้ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปแบบของการกระทำ

McClelland (1973) ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

Newman (1963) ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างชำนาญ ซึ่งความสามารถนั้นเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝน หรือกระทำบ่อย ๆ เช่น ทักษะทางอาชีพ ทักษะทางการกีฬา ทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทักษะการอ่าน ทักษะในการจัดการ ทักษะทางคณิตศาสตร์ หรือทักษะทางภาษา ฯลฯ เป็นต้น

2. ความหมายของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ ดังนี้

Doe (2009) โดยสถาบัน North Dakota Lead Center ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สำรวจทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ย เรียงจากมากไปน้อย คือ

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
2. ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others)
3. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Resolving Complex Problems)
4. ทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Skills)

Baird (2006) โดย Harvard Business School กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ การบริหารในศตวรรษที่ 21 ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสาร ที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ
3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้าน และความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้
5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

Katz (1955) ได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า Three Skill Approach หรือแนวคิดสามทักษะ พบว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อย กว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะสามประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ในปัจจุบันถือว่าการบริหารงานด้านเทคนิคที่สำคัญ ประกอบด้วย
 - 1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)
 - 1.2 ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร (Group Process and Communication Skill)
 - 1.3 ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (Management and Organization Skill)

2. ทักษะด้านมนุษย์ (HumanSkill) หมายถึง ความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้กับการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะนี้ในกิจกรรมสองอย่าง คือ การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง

ซึ่ง Katz (1995) ได้เสนอแนะว่า การใช้ทักษะการบริหารทั้งสามด้านนี้มากน้อยแตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจและอนาคตขององค์กร ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะมนุษย์มากกว่าทักษะอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยเหนือ จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะอื่นและมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

English และ Steffy (2005) ได้เขียนหนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21 Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)
3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)
5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)
6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)
7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)
8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management)

9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning)

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

Weigel (2012) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21 Century Skills และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) เขียนหนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกันได้ ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)
4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills)
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)
9. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill)
10. ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity skill)
11. ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills)

Williams (2014) ได้กล่าวถึงทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Skills in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. การมุ่งเน้น (Focus)
3. ทักษะการสื่อสาร (Communication)
4. การหยั่งรู้ (Intuitiveness)

Ejimofofor (2007) พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมการบริหารงานที่สร้างความประทับใจให้กับทีมงาน โดยมีกระบวนการพัฒนา คือ การอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และงานวิจัยของ National Association of Secondary ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่

1. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill)
4. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)
5. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill)
6. ทักษะการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills)
7. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional Direction Skill)
8. ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (Sensitivity Skill)
9. ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ (Adjustment Skill)
10. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

Podolny (2015) รองประธานสมาคม Wanet USA. ซึ่งเป็นสมาคมโรงเรียนมัธยม (ภาคเอกชน) ตั้งอยู่ที่เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงความกดดันเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21st Century Skills Success in Life : 625 C's plus Leadership ซึ่งนอกจากผู้นำจะมีบุคลิกที่เข้มแข็งและความเชี่ยวชาญแล้ว จำเป็นต้องมี 7 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communications skills)
2. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)
3. ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม (Creativity/Innovation)
4. ความร่วมมือ (Collaboration)
5. มีความตระหนักรู้และปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness & Adaptability)
6. ความคล่องตัวเรื่องคอมพิวเตอร์ (Computer literacy)
7. ภาวะผู้นำ (Leadership)

National Association of Secondary School Principals : NASSP (2018)

พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking)
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill)
5. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)
6. ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill)
7. ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills)
8. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision Skill)
9. ทักษะการเรียนรู้เร็ว (Sensitivity Skill)
10. ทักษะการปรับตัว (Adjustment Skill)
11. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

ตาราง 1 องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
Doe (2009)	1. ทักษะการสื่อสาร 2. ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น 3. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 4. ทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษา
Baird (2006)	1. ทักษะในการสื่อสาร 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง 4. ทักษะในการเจรจาต่อรอง 5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ
Katz (1955)	1. ทักษะด้านเทคนิค 2. ทักษะด้านมนุษย 3. ทักษะด้านมโนภาพ

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
English and Steffy (2005)	1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2. ทักษะด้านการกำหนดนโยบายและการปกครอง 3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน 4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร 5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร 6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ 7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร 8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร 9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน 10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ
Weigel (2012)	1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 2. ทักษะการแก้ปัญหา 3. ทักษะการสื่อสาร 4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 5. ทักษะด้านการบริหารองค์กร 6. ทักษะการบริหารงานบุคคล 7. ทักษะทำงานเป็นทีม 8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 9. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร 10. ทักษะการรับรู้ 11. ทักษะการตัดสินใจ 12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
Williams (2014)	1. วิสัยทัศน์ (Vision) 2. การมุ่งเน้น (Focus) 3. ทักษะการสื่อสาร (Communication) 4. การหยั่งรู้ (Intuitiveness)
Ejimofo (2007)	1. ทักษะการทำงานเป็นทีม 2. ทักษะการแก้ปัญหา 3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 4. ทักษะด้านการสื่อสาร 5. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 6. ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล 7. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร 8. ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว 9. ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ 10. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์
Podolny (2015)	1. ทักษะการสื่อสาร 2. การคิดเชิงวิพากษ์ 3. ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม 4. ความร่วมมือ 5. มีความตระหนักรู้และปรับตัวทางวัฒนธรรม 6. ความคล่องตัวเรื่องคอมพิวเตอร์ 7. ภาวะผู้นำ
National Association of Secondary School Principals : NASSP (2018)	1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill) 2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) 3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) 4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill) 5. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
National Association of Secondary School Principals : NASSP (2018)	6. ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill) 7. ทักษะการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills) 8. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision Skill) 9. ทักษะการเรียนรู้เร็ว (Sensitivity Skill) 10. ทักษะการปรับตัว (Adjustment Skill) 11. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามตาราง 2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 วิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	Doe (2009)	Baird (2006)	Katz (1955)	English and Steffy (2005)	Weigel (2012)	Williams (2014)	Ejimofo (2007)	Podolny (2015)	NASSP (2018)	ความถี่
1. ทักษะการสื่อสาร	√	√		√	√	√	√	√	√	8
2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์					√		√	√	√	4
3. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์		√	√		√					3
4. ทักษะด้านเทคนิค			√							1
5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม				√	√					2
6. ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม					√		√		√	3
7. ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว								√		1
8. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ								√		1
9. ทักษะด้านการบริหาร				√	√					2
10. ทักษะด้านการวางแผน				√						1

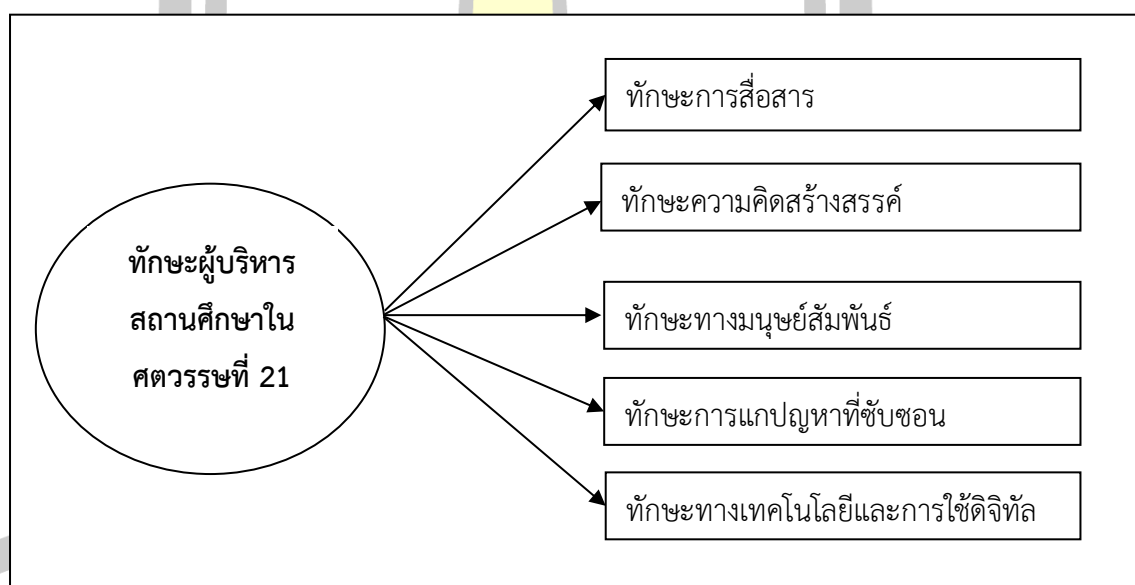
ตาราง 2 (ต่อ)

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	Doe (2009)	Baird (2006)	Katz (1955)	English and Steffy (2005)	Weigel (2012)	Williams (2014)	Ejimofofor (2007)	Podolny (2015)	NASSP (2018)	ความถี่
11. ทักษะด้านการประเมิน				√						1
12. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน					√		√	√	√	4
13. ทักษะการคิดวิเคราะห์							√		√	2
14. การคิดเชิงวิพากษ์								√		1
15. ทักษะการพัฒนาดตนเองและผู้อื่น	√									1
16. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	√	√			√		√		√	5
17. ทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษา	√									1
18. ทักษะในการเจรจาต่อรอง		√								1
19. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ		√								1
20. ทักษะด้านมโนภาพ			√							1
21. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์				√					√	2
22. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง				√						1
23. ทักษะการจัดการเรียนรู้				√					√	2
24. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา				√						1
25. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล					√		√	√	√	4
26. ทักษะการบริหารงานบุคคล				√	√					2
27. ทักษะการกำหนดทิศทางการองค์กร					√		√			2
28. ทักษะการรับรู้					√		√			2
29. ทักษะการตัดสินใจ					√		√		√	3
30. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์					√		√		√	3
31. การมุ่งเน้น						√				1
32. การหยั่งรู้						√				1

จากการวิเคราะห์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามตาราง 2 ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านการศึกษา ซึ่งมีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ตรงกันประกอบนักวิชาการทางด้านการศึกษาดังนี้ Doe (2009), Baird (2006), Katz (1955), English and Steffy (2005), Weigel (2012), Williams (2014), Ejimofor (2007), Podolny (2015) and NASSP (2018) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม ซึ่งทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)
2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)
3. ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations skill)
4. ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (complex problem-solving skills)
5. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Skills)

ดังแสดงภาพ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

3.1 องค์ประกอบทักษะการสื่อสาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสารที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันดังนี้

P21 (2009) เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่าเครือข่าย P21 ได้กำหนดกรอบแนวคิดทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาก ทักษะการสื่อสารจึงเน้นการสื่อสารโดยใช้สื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ด้านสารสนเทศ (Information) 2) รู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)

Tarlling และ Fadel (2009) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times ประกอบด้วยดังนี้ 1) ด้านการสื่อสาร (Communications skill) 2) ด้านสารสนเทศ (Information) 3) การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) 4) ด้านคอมพิวเตอร์ (Computing Skills) 5) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

Lehmann (2011) ได้อธิบายถึงผู้นำโรงเรียนต้องรู้เกี่ยวกับทักษะการใช้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า What School Leaders Need to Know About Digital Technologies and Social Media ประกอบด้วยทักษะการใช้ ดังนี้ 1) ด้านระบบดิจิทัล (Digital) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technologies) 3) ด้านสังคมออนไลน์ (Social Media)

Becca (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Top 4 Skills needed for career success in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listen and Decipher Meaning) 2) มีทักษะการพูดในที่สาธารณะ (Public Speaking Skills) 3) เขียนอย่างชัดเจน (Write Clearly) 4) การนำเสนอ (Presentation) 5) สื่อมัลติมีเดีย (Multi Media) 6) เทคโนโลยี (Technologies)

Carnes (2013) ได้กล่าวถึงสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสื่อสารที่มีความหมายระหว่างผู้นำโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง ชุมชน ทั้งยังสนับสนุนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ Why Social Media Matters: School Communication in the Digital Age ประกอบด้วยดังนี้ 1) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Twitter) 2) เว็บไซต์เครือข่ายสังคม (Facebook) 3) รู้เท่าทันสื่อ (Media literacy) 4) การเขียนไดอารีออนไลน์ (Blogs)

NCDPI (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารสำหรับภาวะผู้นำและการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ไว้ใน Power Point Presentation ที่ชื่อว่า 21st Century Skills Leadership and Learning in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing

the Situation) 2) ทักษะการพูด (Speaking Skills) 3) การนำเสนอ (Presentation) 4) ทักษะการอ่าน (Reading skills) 5) การเขียน (Writing skills) 6) การฟัง (Listening skills) 7) การเลือกสื่อ (Choosing a Medium) 8) การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

Five Degrees Consulting (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารและวิธีการจัดการที่จะประสบความสำเร็จของผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21st Century Leadership ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอเชิงพลวัต (Dynamic Presentations) 2) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) 3) มีส่วนร่วม (Engaging) 4) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) 5) มีอำนาจโน้มน้าว (Influence)

Denise (2014) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership communication in the 21st century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอ (Presentation) 2) ชัดเจน (Clear) 3) ความซื่อสัตย์ (Honest) 4) ความรับผิดชอบ (Accountable) 5) การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

Winfrey (2014) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารที่สำคัญสำหรับการทำงานในปี 2020 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า The 10 Most Important Work Skills in 2020 ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) รู้เท่าทันสื่อยุคใหม่ (New Media literacy) 2) สื่อสารด้วยภาพ (Visual Communication Media)

Partnership (2014) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21ST CENTURY SKILLS ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) สื่อสารด้วยวาจา (Oral communication) 2) การเขียน (Written) 3) ทักษะการพูดที่สาธารณะ (Public Speaking) 4) ทักษะการนำเสนอ (Presenting skill) 5) ทักษะการฟัง (Listening) 6) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology) (ITC) 7) การรู้เท่าทันสื่ออินเทอร์เน็ต (Media and Internet Literacy) 8) การวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูล (Data Interpretation and Analysis) 9) การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Programming)

Sheninger (2015) ได้กล่าวถึงการใช้โซเชียลมีเดียและเครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนทักษะการสื่อสาร ความเป็นผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Transforming Your School with Digital Communication Skills for Leaders ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การเขียนไดอารีออนไลน์ (Blogs) 2) แชร์รูปภาพดิจิทัล (Digital photo Sharing) 3) ระบบปฏิบัติการวิดีโอ (Video Platforms) 4) ด้านเทคโนโลยี (Technologies) 5) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Twitter) 6) เว็บไซต์เครือข่ายสังคม (Facebook)

Carrera (2015) ได้กล่าวถึงทักษะการติดต่อสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Presentations) 2) การสื่อสารด้วยสื่อประสม (Multimedia Communication) 3) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) 4) การสื่อสารด้วยภาษาเขียน (Written Communication)

AMA (2016) American Management Association สหรัฐอเมริกาได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21st Century Skills : Communication ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) เข้าใจตนเอง (Self Awareness) 2) เทคนิคการฟัง (Listening Techniques) 3) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills) 4) การแทรกแซงสถานการณ์ความขัดแย้ง (Intervention and Conflict Management) 5) การสื่อสารแบบกล้าแสดงออก (Assertive Communication)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของทักษะการสื่อสาร ตามตาราง 3 ดังต่อไปนี้

ตาราง 3 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้	P21 (2009)	Fadel (2009)	Lehmann (2011)	Becca (2013)	Carnes (2013)	NCDPI (2013)	Five Degrees Consulting (2013)	Denise (2014)	Winfrey (2014)	Partnership (2014)	Sheninger (2015)	Carrera (2015)	AMA (2016)	ความถี่
1. การรู้เท่าทันสื่อ	√	√		√	√	√			√	√				7
2. ทักษะด้าน เทคโนโลยี	√	√	√	√		√				√	√			7
3. การนำเสนอ				√		√	√	√		√		√	√	7
4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ				√		√				√			√	4
5. ทักษะการพูด				√		√						√		4
6. ทักษะการเขียนอย่างชัดเจน				√		√				√		√		4
7. สังคมออนไลน์ (Twitter)			√		√						√			3

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	P21 (2009)	Fadel (2009)	Lehmann (2011)	Becca (2013)	Carnes (2013)	NCDPI (2013)	Five Degrees Consulting (2013)	Denise (2014)	Winfrey (2014)	Partnership (2014)	Sheninger (2015)	Carrera (2015)	AMA (2016)	ความถี่
27. การสื่อสารแบบ กล้าแสดงออก													√	1
28. แทรกแซง สถานการณ์ ความขัดแย้ง													√	1

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะการสื่อสารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่เป็นกรอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 28 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัย ได้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การรู้เท่าทันสื่อ 2) ทักษะด้านเทคโนโลยี 3) การนำเสนอ 4) การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ทักษะการพูด 6) ทักษะการเขียนอย่างชัดเจน

3.2 องค์ประกอบทักษะความคิดสร้างสรรค์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบทักษะความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันดังนี้

Ubben, Hughes และ Norris (2010) ได้สรุปองค์ประกอบผู้นำความคิดสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ The Principal: Creative Leadership for Excellence in School ไว้ว่า องค์ประกอบผู้นำความคิดสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagining) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive Culture) 4) การบริหารจัดการ (Managing) 5) ปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

Puccio, Mance และ Murdock (2010) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทักษะของแต่ละบุคคล และความสามารถในการตอบสนองที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงการมีความคิดสร้างสรรค์ในระยะสั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ในหนังสือหัวข้อ

“Creative Leadership: Skills That Drive Change” ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) 2) การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) 3) ทักษะพื้นฐาน (Foundational Skills) 4) องค์ความรู้ (Cognitive) 5) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 6) การประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) 7) มิวส์ทัศน์ (Vision) 8) ความท้าทาย (Challenges) 9) มีจินตนาการ (Imagination) 10) การกำหนดวิธีแก้ไขปัญา (Formulating Solutions) 11) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 12) การสร้างบรรยากาศ (Building a Climate)

Piirto (2011) เป็นศาสตราจารย์ที่ Professor at Ashland University in Ohio และเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาจิตวิทยา Psychology ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความคิดสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อว่า Creativity for 21 st Century Skills ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 2) สร้างแนวความคิดใหม่และคุ้มค่า (Create New and Worthwhile) 3) วิเคราะห์และประเมินความคิดของตนเอง (Analyze and Evaluate) 4) การสื่อสารความคิดใหม่ (Communicate new Ideas) 5) เปิดรับข้อเสนอแนะใหม่ (Feedback) 6) ความเฉลียวฉลาด (Inventiveness) 7) จินตนาการ (Imagining) 8) ความท้าทาย (Challenges) 9) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Galagan (2011) ได้กล่าวถึงทักษะความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา และจากการสำรวจโดยสถาบัน Institute for Corporate Productivity (i4cp) and the American Management Association พบว่า ความสามารถทางสังคม เช่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์ยังมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) 2) ความคล่องตัว (Agility) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 5)การสร้างทีมงาน (Team Building) 6) การให้ความร่วมมือ (Collaborative) 7) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 8) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

Batey (2012) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ Creativity and Leadership Specialist at Manchester Business School United Kingdom ได้กล่าวถึงหัวใจของความสามารถเฉพาะตัวในการทำงานที่จำเป็นสำหรับอนาคตคือ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความชื่อว่า “Creativity is the Key Skill for the 21st Century” ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) 2) คิดสร้างสรรค์งาน (Creativity Jobs) 3) จินตนาการ (Imagining) 4) ความท้าทาย (Challenge) 5) ความคิดสร้างสรรค์ ผลกำไรขององค์กร (Organizational Profitability) 6) ทีมสร้างสรรค์ทำงานมีประสิทธิภาพ (Creative Teams more Efficient)

Puccio, Switalski และ Bernèche (2012) ได้กล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์สำหรับศตวรรษที่ 21 ไว้ใน Slide Share ในหัวข้อชื่อว่า Creative Leadership Skills for the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) จินตนาการ (Imagining) 2) ความเชื่อมั่น (Certainty) 3) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 4) มีแรงจูงใจในตนเอง (Self-Motivation) 5) มีอารมณ์ขัน (Playful) 6) ฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent) 7) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 8) เป็นต้นแบบความคิดสร้างสรรค์ (Models Creativity) 9) ความท้าทาย (Challenges) 10) ความยืดหยุ่น (Flexible) 11) อำนวยความสะดวก(Facilitates)

NCDPI (2013) ได้กล่าวถึงทักษะความคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Abilities) 2) ความคิดริเริ่ม(Initiative) 3) การออกแบบ (Designing) 4) ความบันเทิง (Entertaining) 5) จินตนาการ (Imagining) 6) นวัตกรรม (Innovating) 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 8) การแก้ปัญหา (Problem Solving)

Vengrove (2013) ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ Founder and CEO Miles Finch Innovation at New York City ได้สรุปความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำไว้ในบทความที่ชื่อว่า The Seven C's of Creative Leadership ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 4) การประสานงาน (Connecting) 5) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive Culture) 6) การเปลี่ยนแปลง (Change) 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 8) ความท้าทาย (Challenges)

Brown (2014) เป็นผู้บริหารของ Brain zooming Group : Education Southern Illinois University ได้สรุป 7 ทักษะ ที่เฉียบแหลมของผู้นำความคิดสร้างสรรค์ที่เข้มแข็ง ไว้ในบทความที่ชื่อว่า “7 Subtle Skills Creative Leaders Can't Ignore” ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) สนับสนุนความคิดของคนอื่น (Supports Ideas) 2) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความท้าทาย (Challenges) 5) ความอดทน (Patience) 6) การมุ่งความสำเร็จ (Success) 7) คิดค้นทักษะความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (Finding New Creative Skills)

Write to Know (2015) ซีอีโอทั่วโลกกว่า 1500 คน จาก 60 ประเทศ ได้เข้าร่วมในการศึกษาและแสดงความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความชื่อว่า Creativity is the Most Important Leadership Skill, say 1500 Global ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Initiative) 2) วิธีการสื่อสารหลากหลายในการฟัง (Communication Channels to Listen) 3) จินตนาการ (Imagination) 4) ร่วมสร้าง (Co-create) 5) การตัดสินใจ (Decisions) 6) ความท้าทาย (Challenge) 7) วิสัยทัศน์ชัดเจน (Clear vision)

8) ความกระตือรือร้น (Enthusiastically) 9) มุ่งเน้นความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง (Focuses New Ideas Continually)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของทักษะความคิดสร้างสรรค์ ตามตาราง 4 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะความคิดสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้	Ubben, Hughes and Norris (2010)	Puccio, Mance and Murdock (2010)	Piirto (2011)	Galagan (2011)	Batey (2012)	Puccio, Switalski and Bernèche (2012)	NCDPI (2013)	Vengrove (2013)	Brown (2014)	Write to Know (2015)	ความถี่
1. ความคิดริเริ่ม		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
2. ความท้าทาย		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	7
3. ความยืดหยุ่น		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		7
4. จินตนาการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	7
5. มีวิสัยทัศน์	✓	✓								✓	3
6. คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม/งาน							✓	✓	✓		3
7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓		✓				✓			3
8. การสื่อสารความคิดใหม่			✓					✓		✓	3
9. สร้างแนวคิดใหม่และคุณค่า		✓	✓							✓	3
10. ความกระตือรือร้น						✓		✓		✓	3
11. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์		✓					✓				2
12. ความมุ่งมั่น/ความอดทน/ แรงจูงใจ						✓			✓		2

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	Ubben, Hughes and Norris (2010)	Puccio, Mance and Murdock (2010)	Piirto (2011)	Galagan (2011)	Batey (2012)	Puccio, Switalski and Bernèche (2012)	NCDPI (2013)	Vengrove (2013)	Brown (2014)	Write to Know (2015)	ความถี่
13. ความบันเทิง/อารมณ์ขัน						✓	✓				2
14. วัฒนธรรมเชิงบวก	✓							✓			2
15. การสร้างทีมงานเข้าใจ				✓	✓						2
16. ให้ความร่วมมือ/ร่วมสร้าง				✓						✓	2
17. เปิดรับข้อเสนอแนะใหม่			✓						✓		2
18. การบริหารจัดการ	✓			✓							2
19. ความฉลาดรู้ทางอารมณ์				✓		✓					2
20. องค์ความรู้/ทักษะพื้นฐาน		✓									1
21. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา		✓									1
22. วิเคราะห์/ประเมินสถานการณ์			✓								1
23. ความเห็นอกเห็นใจ				✓							1
24. การประสานงาน								✓			1
25. ความคล่องตัว				✓							1
26. ปฏิสัมพันธ์	✓										1

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะความคิดสร้างสรรค์
 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีตัวบ่งชี้แต่ละมีองค์ประกอบที่เป็นกรอบ
 เชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 26 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้

พิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 7 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัยได้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความท้าทาย 3) ความยืดหยุ่น 4) จินตนาการ

3.3 องค์ประกอบทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันดังนี้

Magnuson (1971) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้จัดการโรงเรียน ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อ และเข้าใจผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การมีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้าง และเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สมพร สุทัศนีย์ (2554) ได้สรุปว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ทำให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ นอกจากจะประกอบไปด้วย การศึกษา และปรับปรุงตนเอง เข้าใจผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ยังรวมถึงการให้และการรับอย่างเหมาะสมหรือจะพูดให้เหมาะกับสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ได้หมายถึงแลกเปลี่ยนวัตถุสิ่งของของเพียงอย่างเดียว รวมถึงการให้ความช่วยเหลือ ความเอื้ออาทร การให้เกียรติ การให้โอกาส การให้อภัย ฯลฯ

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2556) ได้สรุปว่า การสร้างสัมพันธภาพของบุคคลให้เกิดขึ้นในสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมใด ๆ ก็ตามจำต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อความสัมพันธ์ของสังคม แล้วดำเนินการสร้างเสริม พัฒนา และปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้ได้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การรู้จักตน การเข้าใจผู้อื่น และการมีสภาพแวดล้อมที่ดี

ชนิดา สุดตาชาติ (2559) องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านเข้าใจผู้อื่น ด้านเข้าใจตนเอง ด้านเข้าใจธรรมชาติ เพราะองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเป็นลักษณะที่มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีแตกต่างกันไป ด้านเข้าใจผู้อื่นก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้มนุษยสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล และผู้อื่น

สามารถสื่อสารกันโดยปราศจากความขัดแย้ง มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
 ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อความสำเร็จ
 ในการทำงานและความสามัคคีกันในหมู่คณะ รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กันให้แน่นแฟ้น
 และยืนยาวมากยิ่งขึ้น

พรณกร นนทะการ (2558) กล่าวว่า องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ของ
 ผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น
 การจูงใจผู้อื่น และการสร้างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ
 1) การเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจผู้อื่น 3) การเข้าใจสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์
 เป็นเรื่องของพฤติกรรมกรจูงใจ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม เจตคติ นิสัย สิ่งเหล่านี้มีการ
 ผสมผสานอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 เพื่อความสำเร็จในการทำงานและความสามัคคีกันในหมู่คณะ รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์
 กันให้แน่นแฟ้นและยืนยาวมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้
 องค์ประกอบของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ตามตาราง 5 ดังต่อไปนี้

ตาราง 5 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้	Magnuson (1971)	สมพร สุทธิชัย (2554)	ลักขณา สิริวัฒน์ (2556)	ชนิดา สุดตาชาติ (2559)	พรณกร นนทะการ (2558)	ความถี่
1. ความสามารถในการติดต่อ	✓					1
2. มีความรู้ในวิชาชีพ	✓					1
3. คุณลักษณะส่วนตัว	✓			✓	✓	3
4. รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่น	✓					1
5. มีการศึกษา	✓	✓				2

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	Magnuson (1971)	สมพร สุกัญญา (2554)	ลักขณา สรวิวัฒน์ (2556)	ชนิดา สุดตาชาติ (2559)	พรรณกร นนทะการ (2558)	ความถี่
6. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	√					1
7. ให้ความสนใจในบุคคลอื่น	√					1
8. รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่	√					1
9. การมีวิจารณ์	√					1
10. มีความยุติธรรม	√					1
11. มีความซื่อสัตย์	√					1
12. เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์	√					1
13. มีความจริงใจ	√					1
14. ความเป็นมิตร	√					1
15. มีอารมณ์ขัน	√					1
16. ใจกว้างและเปิดเผย	√					1
17. มีความเสมอต้นเสมอปลาย	√					1
18. มีความเมตตาปราณี	√					1
19. เอื้ออาทรต่อผู้อื่น	√	√				2
20. เข้าใจผู้อื่น	√	√	√	√	√	5
21. ทำงานร่วมกับผู้อื่น	√			√	√	3
22. ปรับปรุงตนเอง		√				1
23. สิ่งแวดล้อม		√	√	√	√	4
24. การให้และการรับ		√				1
25. การให้เกียรติ		√				1
26. การให้ออกาส		√				1

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	Magnuson (1971)	สมพร สัตตนิย (2554)	ลักขณา สรวิวัฒน์ (2556)	ชนิดา สุดตาชาติ (2559)	พรรณกร นนทะการ (2558)	ความถี่
27. การให้อภัย		√				1
28. การให้ความช่วยเหลือ		√				1
29. สิ่งแวดล้อม			√	√		2
30. มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน				√		1
31. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา				√		1
32. นำหลักมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร				√		1
33. ความสามัคคีกันในหมู่คณะ				√		1
34. การสนใจผู้อื่น					√	1
35. การสร้างสังคม					√	1

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่ามีตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่เป็นกรอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 35 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัยได้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) คุณลักษณะส่วนตัว 2) เข้าใจผู้อื่น 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 4) สิ่งแวดล้อม

3.4 องค์ประกอบทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่หลากหลาย และมีความแตกต่างกันดังนี้

สุคนธ์ สิ้นธพานนท์ และคณะ (2555) ได้เสนอทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนไว้ว่า เป็นกระบวนการคิดที่ใช้เหตุผล โดยมีการศึกษาข้อเท็จจริง หลักฐาน และข้อมูลต่าง ๆ

เพื่อประกอบการตัดสินใจ แล้วนำมาพิจารณาวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผลก่อนการตัดสินใจ
ซึ่งมีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณเพื่อแก้ไขปัญหาไว้ดังนี้

1. การทำความเข้าใจกับปัญหา/ประเด็นสำคัญ/สถานการณ์ที่พบ
2. การรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลมาเกี่ยวข้องกับการนำมาเป็นแนวทาง
การแก้ปัญหา
3. การวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาข้อมูลเพื่อหาทางเลือกหรือคำตอบที่ถูกต้อง
อย่างรอบคอบ ประเมินทางเลือกหลาย ๆ ทาง
4. การสรุปเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

สุนันท์ สังข์อ่อง (2555) ได้เสนอทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ประกอบด้วย

1. การให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิธีการใช้วิธีหาเหตุผลจากหลาย ๆ
วิธีการ เช่น การอุปมาอุปมัย
2. คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ส่วนย่อย ๆ แล้วจึงมองเป็นภาพรวม
3. การลงข้อสรุปและการตัดสินใจ วิเคราะห์และประเมินข้อมูลอย่างมี
ประสิทธิภาพ วิเคราะห์และประเมินแนวคิด สังเคราะห์และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศ
และข้อถกเถียง ดีความข้อมูลและลงข้อสรุปจากการสังเคราะห์มาอย่างดี สะท้อนสิ่งที่เรียนรู้อย่างมี
วิจารณญาณ

4. แก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้วิธีปกติและวิธีใหม่ ๆ วิเคราะห์และ
ถามคำถามสำคัญ เพื่อให้ความคิดชัดเจนขึ้นและนำไปสู่การลงข้อสรุป

Partnership for 21st Century Skills ได้เสนอทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
ประกอบด้วย (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556)

1. ความมีเหตุผล มีการใช้รูปแบบการมีเหตุผลที่หลากหลาย เช่น
ทั้งเชิงอุปมาน เชิงอนุมานและอื่น ๆ ให้เหมาะกับสถานการณ์
2. ใช้การคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ
ต่าง ๆ เพื่อให้มองเห็นภาพโดยรวมที่ซับซ้อน
3. มีการประเมินและตัดสินใจ วิเคราะห์และประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ
เกี่ยวกับสถานการณ์ ข้อถกเถียง ข้อเรียกร้อง และความเชื่อ วิเคราะห์และประเมินแนวคิดของ
ทางเลือกหลัก ๆ สังเคราะห์และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อถกเถียง แปลความ
สารสนเทศและสรุปผลจากการใช้วิธีวิเคราะห์ที่ดีที่สุด และสะท้อนผลเชิงวิพากษ์ต่อประสบการณ์และ
กระบวนการเรียนรู้

4. แก้ปัญหา คือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่คุ้นเคยด้วยวิธีการทั้งแบบดั้งเดิม และแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ ระบุและตั้งคำถามสำคัญที่จะทำให้เกิดความกระจ่างในทัศนะที่หลากหลาย และนำไปสู่ทางเลือกที่ดีกว่า

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2557) ได้เสนอทักษะ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ประกอบด้วย

1. การมีเหตุผล สามารถใช้รูปแบบของการใช้เหตุผลที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ การคิดอย่างเป็นระบบสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนย่อย และผลต่อภาพรวมทั้งระบบ
2. การตัดสินใจ วิเคราะห์และประเมินหลักฐาน ข้อโต้แย้ง ข้อร้องเรียนและความเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ได้ ตีความข้อมูลสารสนเทศและลงข้อสรุปบนฐานการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณ์ญาณจากประสบการณ์และการเรียนรู้

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557) ได้เสนอทักษะของการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) ไว้ว่า เป็นความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา คลุมเครือ หรือมีความขัดแย้ง วิเคราะห์ ประเมิน สรุป และเลือกใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจลงข้อสรุปในการแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาอย่างรอบด้านและสมเหตุสมผล

จากแนวคิดทักษะทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน หมายถึง ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล พิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบเพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกใช้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นแนวทางในการสร้างทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจในข้อสรุปนั้น ๆ ซึ่งการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย การทำความเข้าใจกับปัญหาประเด็นสำคัญ คิดวางแผนจัดระบบการเรียนรู้ให้สอดคล้อง ในสถานการณ์ที่พบ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ให้เกิดในกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พิจารณาข้อมูลเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกหรือคำตอบที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ และสามารถสรุปประเมินผลจากกระบวนการคิดและการแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบของทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ตามตาราง 6 ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

ตัวบ่งชี้	ศูนย์ สนิธพานนท์ และคณะ (2555)	ศูนย์ สังข์ทอง (2555)	วีโรจน์ สารัตนะ (2556)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2557)	วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557)	ความถี่
1. การทำความเข้าใจกับปัญหา/ประเด็นสำคัญ/สถานการณ์ที่พบ	√				√	2
2. การรวบรวมข้อมูล	√					1
3. การวิเคราะห์ข้อมูล	√				√	2
4. การสรุปเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ	√	√	√	√	√	5
5. การให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ		√	√	√	√	4
6. คิดอย่างเป็นระบบ		√	√			2
7. แก้ปัญหา ในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้วิธีปกติและวิธีใหม่ ๆ		√	√		√	3

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่เป็นกรอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 7 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัยได้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การสรุปเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ 2) การให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ 3) แก้ปัญหา ในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้วิธีปกติและวิธีใหม่ ๆ

3.5 องค์ประกอบทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันดังนี้

Partnership for 21st Century Skills (อ้างอิงจาก วิโรจน์ สารัตนะ, 2556)

ได้เสนอทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ได้ว่า ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย การจัดการการประเมิน และการสื่อสาร สารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ ในการเข้าถึง จัดการบูรณาการ ประเมินและสร้างสารสนเทศ ในเศรษฐกิจความรู้ได้อย่างเหมาะสมและประสบความสำเร็จ ใช้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นเชิงจริยธรรมหรือเชิงกฎหมายในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อนุชา โสมาบุตร (2556) ได้เสนอทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

ประกอบด้วย

1. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมิน และการสื่อสารทางสารสนเทศ
2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์, PDAs, Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม

3. มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรม จริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้าน

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2557) ได้เสนอทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ได้ว่า ความรู้พื้นฐานไอซีที คือ ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในบริบทของการเรียนรู้วิชาแกน นักเรียนต้องใช้เทคโนโลยีให้เป็นเพื่อเรียนรู้เนื้อหาและทักษะ และจะได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา การใช้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร การผลิตนวัตกรรม และการร่วมมือทำงาน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2558) ได้เสนอทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ได้ว่า ในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ และความรู้ด้านเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนำไปใช้จัดการกระบวนการเรียนรู้และช่วยการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นการดำเนินการให้มีระบบ สื่อ สารสนเทศ และเทคโนโลยีเข้าไปช่วยจัดการประสิทธิภาพทุกกระบวนการเรียนรู้ ครูควรมีทักษะดังต่อไปนี้

1. เลือกใช้เทคโนโลยีในการประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรและหน่วยการเรียนรู้

2. ใช้สื่อและเทคโนโลยีช่วยในการออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ จัดทำใบความรู้ เอกสารมอบหมายการทำงาน การส่งงานในรูปแบบกลุ่มเมล์ หรือรูปแบบอื่น
3. ใช้เทคโนโลยีในการประชุมเครือข่ายทางไกล ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหา และพัฒนางานของคณะครู
4. ใช้เทคโนโลยีในการทำเครื่องมือการวัดและประเมินผล จัดทำ คลังข้อสอบ จัดชุด ข้อสอบ จัดการสอบ และจัดเก็บข้อมูลและประมวลผล แสดงผลตามระเบียบ การวัดประเมินผล
5. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าและพฤติกรรม ผู้เรียน

จากแนวคิด ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลของนักวิชาการดังกล่าว ข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้ระบบ เครือข่ายสมัยใหม่เป็นตัวถ่ายทอดข้อมูล ตลอดจนความรู้ ประสบการณ์ ในกระบวนการค้นคว้า สร้างสรรค์ ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ถ่ายทอดต่อผู้เรียนได้เป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย การจัดการ การประเมิน และการสื่อสารสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่าย และสื่อสังคมออนไลน์ ในการเข้าถึง จัดการ บูรณาการประเมินและสร้างสารสนเทศในเศรษฐกิจความรู้ได้อย่างเหมาะสมและประสบผลสำเร็จ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนำไปใช้จัดกระบวนการเรียนรู้และช่วยการเรียนรู้ของนักเรียน สามารถให้ผู้เรียนสามารถผลิตผลงาน คัดเลือกแหล่งข้อมูล ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสืบค้น ข้อมูลผ่านระบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบของทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ตามตาราง 7 ดังต่อไปนี้



ตาราง 7 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	วิโรจน์ สารรัตน์ (2556)	อนุชา โสมาบุตร (2556)	ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2557)	สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2558)	ความถี่
1. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย	√	√			2
2. การจัดการการประเมิน และการสื่อสาร สารสนเทศ	√				1
3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์	√	√			2
4. การเข้าถึง จัดการบูรณาการ ประเมินและสร้างสารสนเทศ	√				1
5. ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นเชิงจริยธรรมหรือเชิงกฎหมายในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	√	√			2
6. ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			√		1
7. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21			√		1
8. เลือกใช้เทคโนโลยีในการประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรและหน่วยการเรียนรู้				√	1
9. ใช้สื่อและเทคโนโลยีช่วยในการออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้				√	1
10. ใช้เทคโนโลยีในการประชุมเครือข่ายทางไกล ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก้ปัญหา และพัฒนา งานของคณะครู				√	1
11. ใช้เทคโนโลยีในการจัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผล				√	1
12. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าและพฤติกรรมผู้เรียน				√	1

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของทักษะทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่เป็นกรอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 2 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็น องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัยได้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย
- 2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์
- 3) ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นเชิงจริยธรรมหรือเชิงกฎหมาย ในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

1. หลักการพัฒนา

มีนักวิชาการได้ให้หลักการพัฒนาไว้ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนามนุษย์ตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนามนุษย์ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Lean and Development through Experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและการลงมือปฏิบัติ

2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Lean and Development through Others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Lean and Development through Program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษารับรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ

Charles (2013) กล่าวว่า หลักการพัฒนามนุษย์ตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) 70% คือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ
2. การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) 20% คือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงาน หรือให้คำแนะนำ
3. การเรียนรู้ผ่านการอบรม (Coursework and Training) 10% คือ การเรียนรู้ และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้
 - 1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง
 - 1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนาควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ ยอมรับสามารถ ถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลา ที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น
 - 1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน
2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็น ประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางานและ ควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้
 - 2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองเกิด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น
 - 2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษาควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้และระยะเวลา การเดินทางไม่มาก หรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก
 - 2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเองจะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสดำเนินตามผู้ใหญ่งาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปิณฑพลกฐ (2558) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70 : 20 : 10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่หลาย ๆ และนำมาใช้งานจริง ๆ ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมายคือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70 % ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือเรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้จากงานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนาย ซึ่งต้องลงมือทำหรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20 % ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือเรื่องของ การ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็อาจใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10 % ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่า

การที่คนเราจะได้เรียนรู้ และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้นไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้วยการติดตามการเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน โดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริงหรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพูดคุย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียม

ไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning, eBook เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากัน ได้สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา มี 3 รูปแบบ ดังนี้ 1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ และการติดตาม/สังเกตผู้บริหาร 2. การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเยี่ยมชมภายใน-ภายนอกองค์กร สภาฯ และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และ 3. การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. กระบวนการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งาน และหน่วยงานมากที่สุด ดังที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Process) ดังนี้

Bishop (1979) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น

4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้

5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม

6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

Heneman, Schwab, Fossum และ Dyer (1983) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และปัญหานั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาการฝึกอบรม

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนา การกำหนดขอบเขตในการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาและการกำหนดทรัพยากร อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ ขั้นตอนมาที่จะจัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละโครงการ ขั้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาว่า โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งมักจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ขั้นตอนมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการหลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ และขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรกคือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากร แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สองเป็นการพิจารณาถึง

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึง สิ่งที่บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

Castetter และ Young (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาในส่วนที่ขาด
 2. การออกแบบวางแผนการพัฒนาโดยจะให้รายละเอียด เนื้อหา วิธีการพัฒนา และลักษณะโปรแกรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนาแบบใด
 3. การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม โดยการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนา แต่จะออกแบบการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมที่นำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงใด
 4. การประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม เพื่อนำผลที่ได้จากการนำโปรแกรมไปใช้นำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำโปรแกรมการพัฒนามาใช้ในครั้งต่อไป
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2535) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรควรมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น
6. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่

ธีรฤติ ประทุมพรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนา เป็นการหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่
2. การวางแผนในการพัฒนา เป็นการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้
 - 2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ
 - 2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร
 - 2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ได้รับมอบงานใด อย่างไร
 - 2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร
 - 2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร
 - 2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ
3. การดำเนินการในการพัฒนา เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินผลการพัฒนา กำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร
 - 4.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ
 - 4.3 การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

ชูชัย สมิทธิไกร (2548) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่ต้องการต้องการได้รับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการพัฒนาบุคลากร แล้วขั้นตอนต่อไปเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาแต่ละโครงการไว้อย่างชัดเจน ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอาจจะมากเกินกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถ จัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์การอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนต่อไปนี้คือการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของ หลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณาจะต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การได้ เป็นอย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสิ่งบรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่แก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสำรวจ และการกำหนดความต้องการในการพัฒนา 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา 4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แผนหรือ กิจกรรมนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนา
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา
4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรกดังนี้

Boyle (1981) ได้กล่าวว่า โปรแกรมหรือการวางแผนโปรแกรมจะให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเรื่องการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative) หรือการใช้ผู้เรียนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

Barr และ Keating (1990) ได้กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ 1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการความต้องการของสถาบันหรือบุคคล 2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ 3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Rothwell และ Cookson (1997) ได้กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง เป็นรายละเอียดของแนวการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้มากที่สุด โดยผู้ที่สร้างโปรแกรมจะเรียกชื่อแตกต่างกันไป โปรแกรมเป็นเสมือนสื่อที่ก่อให้เกิดลำดับขั้นตอนของกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็น โดยการมีภาระที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพให้กับผู้เสริมสร้างจากความสามารถหรือพฤติกรรมในระดับกว้าง ๆ ในตอนต้นไปสู่ความสามารถหรือพฤติกรรมที่มีความเฉพาะจงในตอนท้าย

Rogers และ Svenning (1969) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมเป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Chen และคณะ (2011) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกต้องเรียกว่า “Normative

Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

นิตา ชูโต (2538) ได้ให้คำจำกัดความโปรแกรมว่า หมายถึง “ความคิด” “แนวทาง” “กิจกรรม” หรือผลรวมที่เกิดจากกิจกรรมที่ได้จัดวางไว้ในโปรแกรมนั้น ๆ วางแนวความคิดจัดกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ได้จัดวางไว้ในโปรแกรมนั้น ๆ วางแนวความคิดจัดกิจกรรมหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ดำเนินอย่างมีระเบียบ มีงบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ดำเนินอย่างมีระเบียบ มีงบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

หรรษา สุขกาล (2543) ได้กล่าวว่า โปรแกรม คือ แผนที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้กล่าวว่า โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

เพชรรัตดา เทพพิทักษ์ (2545) ได้กล่าวว่า โปรแกรมเป็นชุดการเรียนรู้หรือชุดการสอนนั่นเอง ซึ่งหมายถึง สื่อการสอนที่ครูเป็นผู้สร้าง ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์หลายชนิดและองค์ประกอบอื่น เพื่อให้นักเรียนศึกษาและปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูเป็นผู้แนะนำช่วยเหลือและมีการนำหลักการทางจิตวิทยามาใช้ในการประกอบการเรียน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับความสำเร็จ

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างโปรแกรมกับโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะเป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการจะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

สุธินันท์ รักดีวุฒิ (2546) ได้กล่าวว่า โปรแกรมพัฒนาเป็นแผนการจัดกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนกระบวนการวิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยให้

ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีโปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรม เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการทีมมหาวิทยาลัย ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธีพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภท คือ กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล จะเห็นได้ว่าโปรแกรม หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลาหลักสูตร เนื้อหาที่แน่นอน รวมทั้งการกำหนดสถานที่ในการใช้โปรแกรมด้วย

ปริญญ์ มีสุข (2552) ได้กล่าวว่า โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผน โครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้กล่าวว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมเป็นอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนและในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

จักรี ดันเชื้อ (2555) ได้กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือเสริมสร้าง เพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

เสกสรร สมศรี (2563) ระบบแผน โครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอน เพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ กล่าวโดยสรุป โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีการประยุกต์และพัฒนามาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์กร และสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถ

พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. ประเภทของโปรแกรม

Boyle (1981) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. โปรแกรมเชิงพัฒนา (Development Programs) เน้นระบุปัญหาของกลุ่มคน ชุมชนที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จุดเริ่มต้นของโปรแกรมเกิดในสถานการณ์ที่กลุ่มเครื่องมือไม่ทราบสาเหตุปัญหาที่แท้จริง แต่ทุกคนเห็นพ้องว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่การแก้ปัญหา เป้าหมายของโปรแกรมเน้นเรื่ององค์ความรู้ เจตคติ ทักษะ ความชำนาญในการประเมินถือว่ากลุ่มคน หรือชุมชน พัฒนาขึ้นในทางใดทางหนึ่งถือเป็นผลคุ้มค่าของการพัฒนาเชิงโปรแกรมในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพัฒนา เน้นวัตถุประสงค์ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก

2. โปรแกรมเชิงสถาบัน (Institutional Program) เน้นการพัฒนาปรับปรุงตัวบุคคล ให้ก้าวหน้า เน้นการสอนเนื้อหาพื้นฐานทางด้านวิทยาการ (Discipline) การกำหนดวัตถุประสงค์ เน้นวัตถุประสงค์จากความรู้ในวิทยาการ เป็นโปรแกรมที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่ชัดเจน มีการลำดับ จัดวางเนื้อหาเป็นไปตามหลักวิชา การประเมินผลมุ่งวัดที่ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการพัฒนาส่วนบุคคล กิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการเรียนการสอน

3. โปรแกรมเชิงสารสนเทศ (Informational Program) เน้นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ระหว่างผู้จัดโปรแกรมกับผู้เรียนผ่านระบบสารสนเทศ เน้นข้อมูลความรู้ที่มาจากการวิจัย กฎหมาย มาตรการใหม่ ๆ วิธีการใช้ความรู้เน้นการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ทันที การประเมินเน้นที่จำนวนผู้เรียน และปริมาณของสารสนเทศที่เผยแพร่ออกไป

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะต้องสร้างขึ้นจากพื้นฐานขององค์ประกอบของโปรแกรมที่มีมาตรฐานจึงจะสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และการจะสร้างโปรแกรมที่เหมาะสมควรจะต้องศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากนักวิชาการที่หลากหลายที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ดังต่อไปนี้

Niedermeyer (1992) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม

3. แผนการจัดการเรียนรู้ตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม

4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ

5. รายละเอียดของเนื้อหา

6. มีแบบประเมินผลหรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์

7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผลของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่

9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

ดวงเดือน อ่อนน่วม (2529) ได้กล่าวว่า โปรแกรมการสอน คือ รายละเอียดของแนวทางการจัดประสบการณ์เรียนรู้ เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้โดยทั่วไป หรือผู้เรียนที่มีคุณลักษณะพิเศษ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่รายละเอียดของโปรแกรมจะประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย ลักษณะของโปรแกรม การคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมโปรแกรม วิธีการสัดในการสอนและการประมวลผลโปรแกรม สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอน หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ธารัง บัวศรี (2542) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรมมี 9 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร
4. จุดประสงค์รายวิชา
5. เนื้อหา
6. วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน
8. การประเมินผล
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

ธำรง บัวศรี (2542) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบโปรแกรมการพัฒนามี 3 ส่วนประกอบ

1. บริบท 2. เป้าหมาย 3. แผนหรือวิธีปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดี เพื่อให้สามารถกับความสำเร็จในการพัฒนาได้

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อศึกษาความผู้นำทางสิ่งแวดล้อม ผลการพัฒนาโปรแกรมโครงการฝึกอบรม พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลต่อเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายกิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่จะเกิดสภาพปัญหาและความต้องการปรับปรุงเนื้อหากิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมิน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครู การจัดการเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. กระบวนการ 5. โครงสร้าง 6. การวัด และ 7. ประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย

1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา และ 5. การวัดและประเมินผล

ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของโปรแกรม

ตัวบ่งชี้	Niedermeyer (1992)	ดวงเดือน อ่อนน้อม (2529)	สมิตรา พงศธร (2550)	ธำรง บัวศรี (2542)	ไท คำล้าน (2551)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	ความถี่
1. หลักการ	✓					✓	✓	3
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
3. เนื้อหา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	Niedermeyer (1992)	ดวงเดือน อ่อนน้อม (2529)	สมิตรา พงศธร (2550)	อรัญ บัวศรี (2542)	ไท คำล้าน (2551)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	ความถี่
4. วิธีการพัฒนา	✓	✓		✓	✓	✓		5
5. สื่อการเรียนรู้	✓							1
6. กิจกรรมลักษณะของโปรแกรม	✓	✓	✓				✓	4
7. โครงสร้างเวลา				✓		✓		2
8. คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโปรแกรม		✓						1
9. การวัดและประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6

จากตาราง 8 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของโปรแกรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารและนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยใช้วิธีการพิจารณาองค์ประกอบที่มีทั้งในและต่างประเทศพบว่า มีองค์ประกอบทางทฤษฎี จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม ซึ่งมีจำนวน 5 องค์ประกอบ และนำมาสรุปจัดเรียงตามรูปแบบการจัดทำโปรแกรมได้ดังนี้ คือ 1. หลักการ 2.วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา และ 5. การวัดและประเมินผล

4. การพัฒนาโปรแกรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง การพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

Knowles (1980) ได้กล่าวว่า การวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการ

เกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

6. ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

7. ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Bar และ Keating (1990) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมมี 5 ขั้น

ดังต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการ

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา

1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาที่วางแผน

2.2 การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่จะใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จาก

การประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่า

จะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Houle (1996) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม โดยนำเสนอการวาง

โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือการออกแบบการศึกษา (The Design of Education)

ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบบกิจกรรมที่เป็นไปได้

2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับปรุงให้เหมาะสม

4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านและเม็ดเงิน และความชัดเจนของการออกแบบ

5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสม แบบแผนชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้าน การแนะนำผู้เรียน รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

6. ขั้นที่ 6 การนำแผนไปสู่การกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ

7. ขั้นที่ 7 การวัดผลและการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม กระบวนการของโปรแกรม

Spark และ Loucks-Horsley (1989) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม โดยเสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Carolyn (2013) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมมี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ขั้นที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม
3. ขั้นที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม
4. ขั้นที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม
5. ขั้นที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม

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)

สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์ (2543) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผู้เรียน
2. การตั้งเป้าหมายและจุดประสงค์การสอน
3. การวิเคราะห์งาน
4. การเลือกและใช้กลยุทธ์การสอน รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์
5. การประเมินผลโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
 - การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
 - ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
 - ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
 - ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
 - ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรม
- ในภาคสนามจริง

รัชณี กัลยาวิทย์ และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมคือการตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม การออกแบบโปรแกรม การเขียนรหัสโปรแกรม การทดสอบโปรแกรม และการจัดทำเอกสาร

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปการพัฒนาโปรแกรมที่หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ และวิธีการพัฒนาที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีสำคัญที่ควรเพิ่มเติมและนิยมใช้มากในปัจจุบัน จึงสรุปวิธีการพัฒนาโปรแกรดังนี้ 1. ศึกษา เอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 3. ศึกษาวิธีการพัฒนาครู 4. ร่างโปรแกรมและเอกสารประกอบ และ 5. การประเมินโปรแกรม

บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัย ถนนเลียบเมืองมหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลเวียงนาง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ดังนี้ 1. เมืองมหาสารคาม 2. แกดำ 3. โกสุมพิสัย 4. กันทรวิชัย 5. เชิงเย็น 6. บรบือ 7. นาเชือก 8. พยัคฆภูมิพิสัย 9. วาปีปทุม 10. นาโดน 11. ยางสีสุราช 12. กุตุรง และ 13. ชื่นชม มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดขอนแก่น

2. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาช่วงชั้น 3 และ 4 ซึ่งอาศัยอำนาจในมาตรา 5 และ 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่บริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สู่ความเป็นสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

2.2.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

2.2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม การบูรณาการ การจัดการศึกษา และเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

2.3.1 ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย มีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.3.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงานและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2.3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

2.3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

2.3.6 มีการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.7 มีงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

2.4 กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2559 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 5 เจริญวินัยเข้มแข็ง วิชาการเข้มข้น บนความพอเพียง

2.5 จุดเน้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กำหนดจุดเน้น การดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ สู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

- 1.1.1 นักเรียนระดับมัธยมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุล เหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 1.1.2 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ร้อยละ 3
- 1.1.3 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษา มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม
- 1.1.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สุจริตในอนาคต
- 1.1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย
- 1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคี ปกป้อง สำนึก รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม
 - 1.2.1 นักเรียนมัธยมศึกษาใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
 - 1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา อยู่อย่างพอเพียง
 - 1.2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย
- 1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
 - 1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลายตามหลักวิชา
 - 1.3.2 เด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตาม มาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มี

ความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว

สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กร สังคมอื่นและการศึกษาทางเลือกได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ

ได้รับการคุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะ

การเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะ

ในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิด

แบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

2.1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบ

สารสนเทศ และการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนหรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

2.1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.1.5 ครูจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

2.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณของความเป็นครู

การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มี

ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2.3 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.4 องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและ

สรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

3. ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลักให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียน ร่วมกับผู้ปกครองชุมชนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.6 ค่านิยม (Value)

SESAO26 (Secondary Educational Service Area Office 26)

S = Service mind จิตบริการ

E = Effectiveness ทำงานมุ่งประสิทธิผล

S = Smart ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

A = Accountability มีความรับผิดชอบต่อ

O = Okay ข้อตกลงในการยกระดับคุณภาพการศึกษาระหว่างเขตพื้นที่กับ

สถานศึกษา

2 = Two Ways Communication สื่อสารสองทาง (ระหว่างเขตพื้นที่กับสถานศึกษา)

6 = Six Networks การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจและร่วมมือกัน

เป็น 6 สหวิทยาเขต

2.7 นโยบายผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.7.1 น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมาพัฒนาศักยภาพของครู บุคลากรและนักเรียน

2.7.2 ยกระดับคุณภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ

2.7.3 ยกระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) วางรากฐานองค์ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญในการเป็นพลเมืองของ ประชาคมอาเซียน

2.7.4 ยกระดับคุณภาพของผู้เรียนทุกคน ให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ครบทุกประการและมีสมรรถนะสำคัญครบทุกด้าน

2.7.5 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงขึ้นร้อยละ 3

2.7.6 พัฒนากลไกในการบริหารจัดการใหม่ บริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนใช้หลักธรรมาภิบาลและการประกันคุณภาพภายใน

2.7.7 พัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ SBM

2.7.8 ยกระดับมาตรฐาน สนับสนุน ส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและ จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบ คุณภาพ

2.7.9 พัฒนาการอ่านของนักเรียนที่อ่านไม่ได้ เขียนไม่ได้ และอ่านไม่คล่อง เขียนไม่ได้

2.7.1. ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน



ตาราง 9 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน จำนวนบุคลากร และจำนวนนักเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามเกณฑ์การกำหนด
ขนาดโรงเรียน

ลำดับ	ขนาด	จำนวนโรงเรียน	จำนวนบุคลากร	จำนวนนักเรียน
1	เล็ก	22	528	4,616
2	กลาง	4	229	3,770
3	ใหญ่	5	511	9,942
4	ใหญ่พิเศษ	4	799	13,578
รวม		35	2,067	31,906

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
ปราณิศา ฉิมมาแก้ว (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่
พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ตามทัศนะของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหาร
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ทักษะการบริหารที่
พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์
ในการทำงานด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ส่วนด้านเทคนิคและวิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เอนก บุญเฮียะ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1
พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกตาม

ระดับการศึกษา ในภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นวาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

อำนวยการ พลรักษา (2556) เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีทักษะสูงสุดคือด้านมนุษย รองลงมาคือ ด้านเทคนิค ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้วยเหตุเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางด้านการวางแผนงาน ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม ทักษะทางด้านการจัดการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ และการศึกษาค้นคว้ามีความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะในการบริหารสถานศึกษาในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

บุญยวรีย์ เสวตวงศ์สกุล (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3 นั้น โดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งทักษะด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะนั้นระบุชัดเจนว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความคิด ความชำนาญ ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประวีณา มีวงษ์ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร การฝึกอบรมทางการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา และ 3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการใช้ทักษะในการบริหารของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านมนุษย ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิค 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามการฝึกอบรมทางการบริหารโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ฉัตรณภรณ์ นาคสังข์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชุมพร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชุมพร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของครู ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน จำนวน 297 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา แล้วสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับฉลาก ใช้แบบสอบถามค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านเทคนิควิธีทักษะด้านความรวบยอด และทักษะด้านมนุษย ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

ทวีภรณ์ วรชิน (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายในการอบรม จำนวน 35 แห่ง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ แบบสอบถามผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ

แบบสอบถามความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (T-test Independent Samples) ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ คือ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มือการพัฒนา มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ระดับความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาหลังการรับการพัฒนา และระดับความพึงพอใจของครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อภิศญาวิศรี ประราศรี (2561) การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนและครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ Dubrin และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามแนวคิดของ Blanchard สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเรียง ลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับ

ค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุน วิสัยทัศน์ ด้านมิวสิคทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัยและทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ชาญวิทย์ จันทะวงษ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 2. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 5 ด้านอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48$, S.D. = 0.93) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.78) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) รูปแบบวิธีการพัฒนา 5) โครงสร้างของ โปรแกรม 6) เนื้อหา 7) การจัดกิจกรรม 8) สื่อ/เครื่องมือ 9) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และ 4.17 ตามลำดับ

จิตกมล โคตรทองกลาง (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยใช้วิธีดำเนินการ วิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 317 คน ได้มาโดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำ ตนเอง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการบูรณาการความหลากหลาย 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 6 Module ประกอบด้วย Module 1 การเรียนรู้ เป็นทีม Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร Module 3 สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย และ Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ณัฐวัฒน์ เทศบุตร (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์การคิดเชิงปฏิบัติและอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์การคิดเชิงปฏิบัติและความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น 3) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 โมดูล (Module) ได้แก่ Module 1: ความคิดความเข้าใจระดับสูง Module 2: ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ Module 3: ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต Module 4: การคิดเชิงปฏิบัติและ Module 5: การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กิจกรรมและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก โดยเชิญผู้บริหารมาเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในด้านการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning) โดยการ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และ

5) การประเมินผล โดยการทดสอบ การแลกเปลี่ยนและการสะท้อนผลของผู้เข้าร่วมพัฒนา

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร มีงานวิจัยต่างประเทศที่พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Adegbemile และคณะ (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานที่จำเป็นต่อการบริหารงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมืองจิโอ ประเทศไนจีเรีย ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานที่จำเป็นต่อผู้บริหารระดับสูง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 100 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญที่สุด หากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ย่อมส่งเสริมการทำงานร่วมกับครูผู้สอน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามไปด้วย

Adegbemile (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย มีการใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแลงบประมาณโดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถตรวจสอบสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้

Rasol และ Behzad (2012) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัย

อิสลามิกเอชาต ในเมืองเตห์รานาน ทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด เขต 8 ประเทศอิหร่าน โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทักษะ การบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 26 คน ในปีการศึกษา 2009-2010 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสำรวจ 2 ชุด ชุดแรกสำรวจด้านทักษะ การบริหารงาน และชุดที่สองใช้สำรวจด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทักษะด้านความคิดและทักษะด้านมนุษยอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อมีการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และไม่พบความสัมพันธ์กันทางสถิติระหว่างทักษะการบริหารงานและทักษะด้านเทคนิควิธีในกรณีที่มี การทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่น

Christina (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถาบัน สอนวิชาช่างในประเทศกาน่า โดยผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ การบริหารงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถและความต้องการ ในการพัฒนาตนเองในด้านทักษะการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 284 คน ซึ่งได้มาโดยการใช้วิธีแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ทักษะการบริหารงานร่วมกับการปฏิบัติงาน และยังพบอีกว่า พวกเขาจะใช้ทักษะด้านการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ทักษะทางด้านเทคนิควิธี

Mostafa, Habib, Farzad และ Nahid (2012) ได้ศึกษาวิจัยการจัดลำดับ ความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของ มหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยแต่ละด้าน ผลพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหาร ในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดสร้างสรรค์ การวางแผน ทักษะด้านมนุษยของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อ มีความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และ การมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินการทำงานและการจัดการกับความแตกต่าง

Akinola (2013) ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างชาวไนจีเรียแถบตะวันตกเฉียงใต้ เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสถานศึกษา ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในด้านใดมากที่สุด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 154 คน และเป็นครู 770 คน ของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา

ซึ่งถูกเลือกมาแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด ชุดแรกสำหรับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ชุดที่สองสำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูผู้นำไปใช้ โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยซึ่งได้รับการอบรมแล้วอีก 3 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 2-3 วัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จากแบบสอบถามด้านภาวะความเป็นผู้นำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หมวด ทั้งทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านการจัดการ หมวดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สถานศึกษามากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

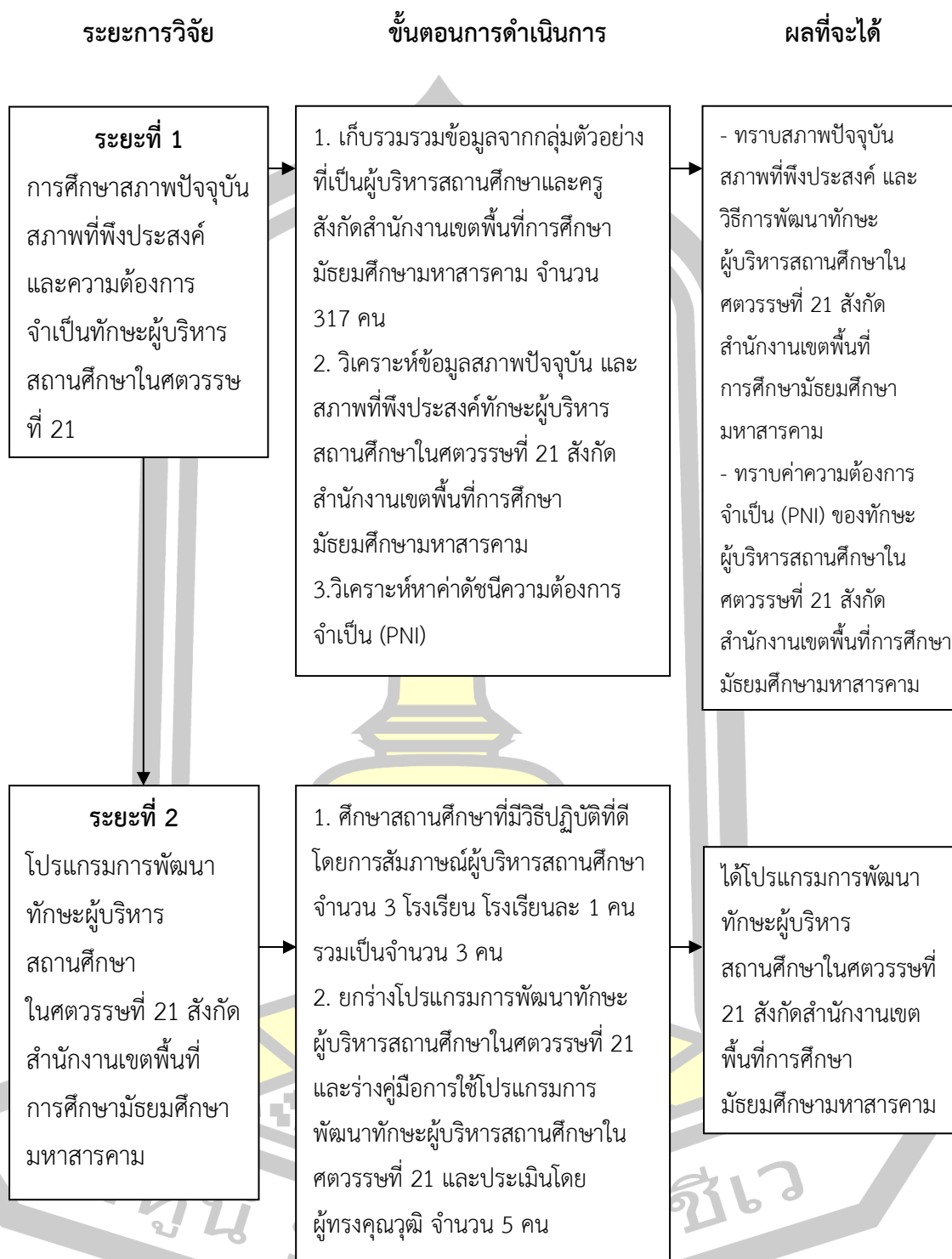
โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะการวิจัย วิธีตอนการดำเนิน และผลที่จะได้รับ แสดงโดยแผนภาพดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่ได้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

- 1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21
- 1.2 สืบเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบของทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21 โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- 1.4 นำองค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการ
สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของทักษะ
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
- 1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
- 1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม
- 1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของทักษะ
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการคำนวณ $PNI_{modified}$
เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. แหล่งข้อมูล

- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 1,816 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 17 คน
และครู จำนวน 300 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา
2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie และ Morgan
ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 72 คน

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling Technique) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2.3 คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ
และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1. ขนาดเล็ก	32	374	406	6	64	70
2. ขนาดกลาง	13	199	212	3	33	36
3. ขนาดใหญ่	24	490	514	4	84	88
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	20	664	684	4	119	123
รวม	89	1,727	1,816	17	300	317

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน
สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ
รายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type)

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 ตอนที่ 1 (องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21) มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

1) ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1.1) ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหาร การศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 ท่าน

1.2) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือ รองผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 4 ท่าน

2) ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

2.1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษ ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2) นายสงกรานต์ อุดทาธณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวไร่ศึกษา วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.3) นายนิยัณตร์ ถาแสง วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเขวไร่ศึกษา วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.4) นายศิริเขต เดชหามาตย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน
เขาวไร่ศึกษา วุฒิการศึกษา กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.5) นางสาวกรรณิการ์ แสนพลมาตร์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน
เขาวไร่ศึกษา วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้อง
เชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี
ความสอดคล้องเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.60–1.00 ขึ้นไป สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Objectives Congruent : IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าตั้งแต่
0.80–1.00

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่
กลุ่มตัวอย่าง

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของแบบสอบถามที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของ
แบบสอบถามเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
ต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามออกหนังสือขอความ
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณา
แล้วเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 การส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถาม
ออนไลน์ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการส่งแบบสอบถาม
ตามสถานศึกษา ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนน
แบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21 นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีการ
แปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21 โดยพิจารณาจากผลการประเมินในด้านสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ ที่มีผลการ
ประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้ สภาพปัจจุบันมีระดับคุณภาพน้อยค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.50 และ
สภาพที่พึงประสงค์มีระดับคุณภาพมากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษา
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
โดยคำนวณจากสูตร $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.1 ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC : Index of Item–Objective
Congruence) คำนวณค่าได้จาก

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC เป็นดัชนีความสอดคล้อง
 R เป็นคะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
 ประเมินในแต่ละข้อ
 n เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

(สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) ดังนี้

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient; α)
 ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ดังนี้
 (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ α คือ สัมประสิทธิ์แอลฟา
 K คือ จำนวนข้อคำถาม
 $\sum s_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
 s_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient; α)
 ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคดังนี้
 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือเท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

6.1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I = สภาพที่พึงประสงค์,

D = สภาพปัจจุบัน

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$

เมื่อ $\bar{X}$ คือ ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ คือ ผลรวม

X คือ จำนวน

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละคน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมคะแนนแต่ละคนยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้อำนวยการที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) หรือมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ด้านบริหารจัดการหรือด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกผู้บริหารสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีคุณสมบัติดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป
2. มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี ในการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้ทรงคุณวุฒิมีดังนี้

1. นายพินนธ์ เหล่าสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์
2. นายวนัส พรมสว่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนกันทรวิชัย
3. นายธงชัย หมั่นสา ผู้อำนวยการโรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา ความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไปใช้

3.3 แบบประเมิน

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) โดยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Approach)

ตอนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.2 ร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรม โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ได้แก่

- 1) นายทรงศักดิ์ ชาวไพร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์
- 2) นางปราณี รัตนธรรม ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน
- 3) นางสาวสุนิษา บัวดวง ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาสีไพศาล
- 4) นางสาวรุจิรา นาคะพงษ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาสีไพศาล
- 5) นางสาวจันทร์เพ็ญ ทองดวง รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนา ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
5	ระดับมากที่สุด
4	ระดับมาก
3	ระดับปานกลาง
2	ระดับน้อย
1	ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและ หาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 5. การวัดและ ประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
4.51-5.00	ระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับ มาก
2.51-3.50	ระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	ระดับ น้อย
1.00-1.50	ระดับ น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\text{ค่าเฉลี่ย } \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

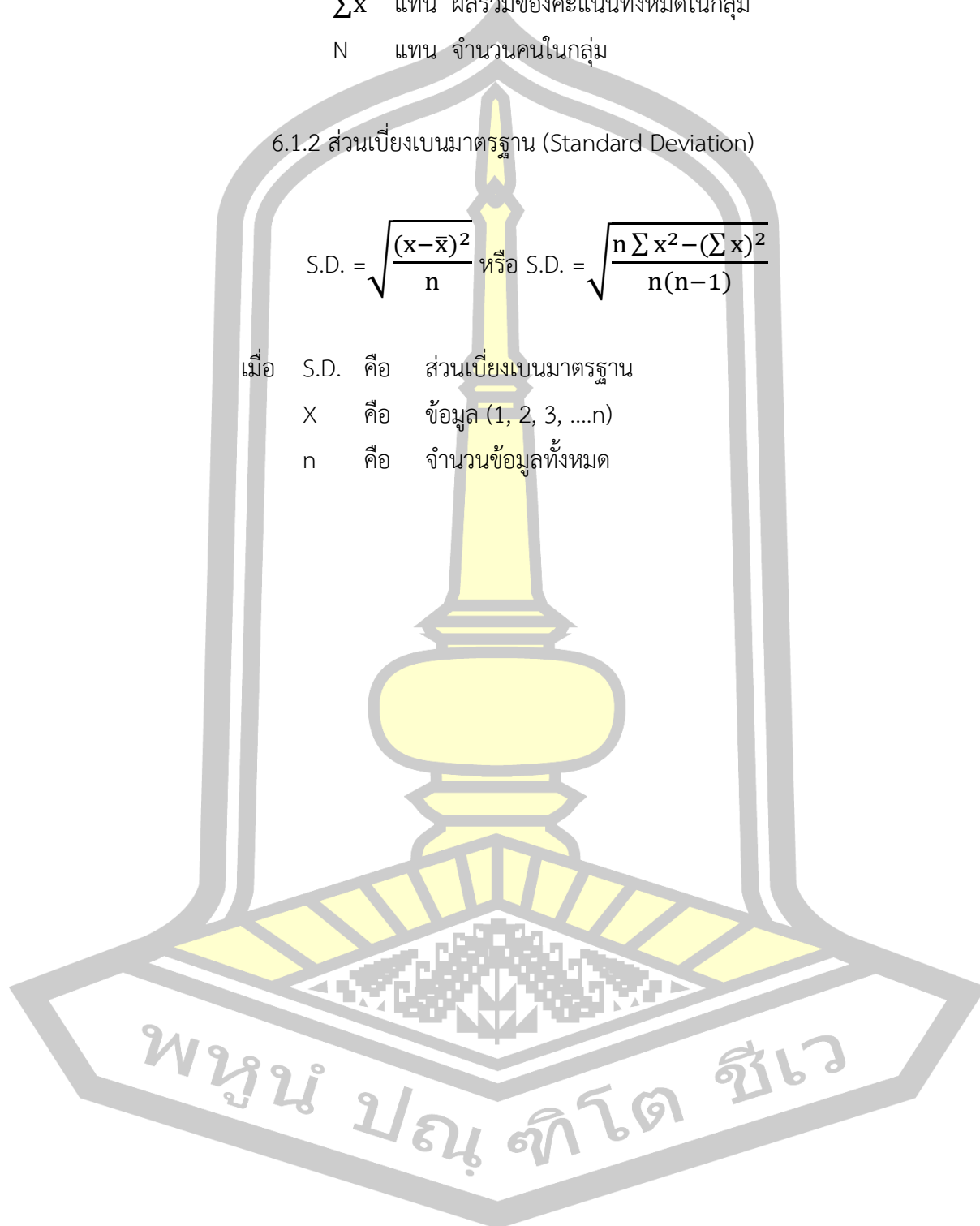
6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x - \bar{x})^2}{n}} \text{ หรือ } S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X คือ ข้อมูล (1, 2, 3, ..., n)

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
การวิจัย ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องตรงกัน
ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะ
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจากการแจก แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 317 คน ระหว่างวันที่ 1-8 เมษายน 2565 จำนวน 317 คน ได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุ และขนาดของสถานศึกษา

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	113	35.64
	หญิง	204	64.36
	รวม	317	100

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2	สถานภาพ		
	ผู้บริหาร	17	5.36
	ครู	300	94.64
	รวม	317	100
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	210	66.25
	ปริญญาโท	100	31.55
	ปริญญาเอก	7	2.20
	รวม	317	100
4	อายุ		
	22 – 25 ปี	111	35.02
	26 – 35 ปี	106	33.44
	36 ปีขึ้นไป	100	31.54
	รวม	317	100
5	ขนาดของสถานศึกษา		
	โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 359 คนลงมา)	43	13.56
	โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 360 – 1,079 คน)	61	19.24
	โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,080 – 1,679 คน)	103	32.49
	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)	110	34.71
	รวม	317	100

จากตาราง 11 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 64.36 มีอายุระหว่าง 22-25 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.02 ดำรงตำแหน่ง มีสถานภาพเป็นครูผู้สอน จำนวน 300 คิดเป็นร้อยละ 94.64 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 66.25 และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 34.71

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะ
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
โดยภาพรวมและรายชื่อ ดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์
และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ทักษะการสื่อสาร	3.04	0.71	ปานกลาง	4.85	0.11	มากที่สุด	0.59	2
2. ทักษะความคิด สร้างสรรค์	2.96	0.69	ปานกลาง	4.81	0.11	มากที่สุด	0.63	1
3. ทักษะทาง มนุษยสัมพันธ์	3.37	0.67	ปานกลาง	4.96	0.07	มากที่สุด	0.48	3
4. ทักษะการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อน	3.34	0.64	ปานกลาง	4.91	0.09	มากที่สุด	0.47	4
5. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล	3.41	0.71	ปานกลาง	4.95	0.06	มากที่สุด	0.45	5
โดยรวม	3.22	0.11	ปานกลาง	4.89	0.13	มากที่สุด		

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.11) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ
พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทาง
เทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.71) รองลงมา คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า โดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.07) รองลงมาคือ ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.95$, S.D. = 0.06) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า เมื่อเรียงลำดับตามดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.63$) ทักษะการสื่อสาร ($PNI_{\text{modified}} = 0.59$) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.48$) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ($PNI_{\text{modified}} = 0.47$) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.45$) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีความรู้เท่าทันสื่อ ให้ความสนใจข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ในสถานการณ์ปัจจุบัน	2.42	0.71	น้อย	4.87	0.37	มากที่สุด	1.00	1
2. นำทักษะด้าน เทคโนโลยี มาใช้ในการ บริหารสถานศึกษา	2.94	0.58	ปานกลาง	4.73	0.50	มากที่สุด	0.60	3
3. ส่งเสริมให้บุคลากรใน หน่วยงานนำทักษะด้าน เทคโนโลยีมาใช้ในการ สถานศึกษา	3.30	0.52	ปานกลาง	4.89	0.30	มากที่สุด	0.48	5
4. มีทักษะการนำเสนอที่ เหมาะสมในการบริหาร สถานศึกษา	3.06	0.44	ปานกลาง	4.96	0.19	มากที่สุด	0.62	2

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
5. มีวิจรรย์ญาณในการรับข่าวสาร ข้อมูล ความรู้	3.55	0.49	มาก	4.89	0.30	มากที่สุด	0.37	6
6. มีความชัดเจนในคำสั่งมอบหมายงาน	3.05	0.99	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.59	4
7. ทักษะการพูด สามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าว และสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	2.94	0.57	ปานกลาง	4.73	0.50	มากที่สุด	0.60	3
โดยรวม	3.04	0.71	ปานกลาง	4.85	0.11	มากที่สุด	0.59	

จากตาราง 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีวิจรรย์ญาณในการรับข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำทักษะด้านเทคโนโลยี มาใช้ในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.52) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความรู้เท่าทันสื่อ ให้ความสนใจในข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ในสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 2.42$, S.D. = 0.71)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.11) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีทักษะการนำเสนอที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.96$, S.D. = 0.19) รองลงมาคือ มีวิจรรย์ญาณในการรับข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.30) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ นำทักษะด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ทักษะการพูด สามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าว และสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.50)

3. ความต้องการจำเป็นในทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสาร พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified} = 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุดคือ มีความรู้เท่าทันสื่อ ให้ความสนใจในข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ในสถานการณ์ปัจจุบัน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 1.00$) รองลงมาคือ มีทักษะการนำเสนอที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.62$) และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ต่ำสุดคือ มีวิจารณญาณในการรับข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.37$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	2.90	0.59	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด	0.65	2
2. กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน	2.93	0.58	ปานกลาง	4.79	0.48	มากที่สุด	0.63	4
3. กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์	2.83	0.78	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.75	1
4. มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ	3.30	0.73	ปานกลาง	4.76	0.42	มากที่สุด	0.44	5

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
5. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการการบริหารจัดการสถานศึกษา	2.90	0.60	ปานกลาง	4.79	0.48	มากที่สุด	0.65	2
6. มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่นลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง	2.93	0.50	ปานกลาง	4.79	0.48	มากที่สุด	0.63	4
7. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา	2.92	0.82	ปานกลาง	4.79	0.48	มากที่สุด	0.64	3
โดยรวม	2.96	0.69	ปานกลาง	4.81	0.11	มากที่สุด	0.63	-

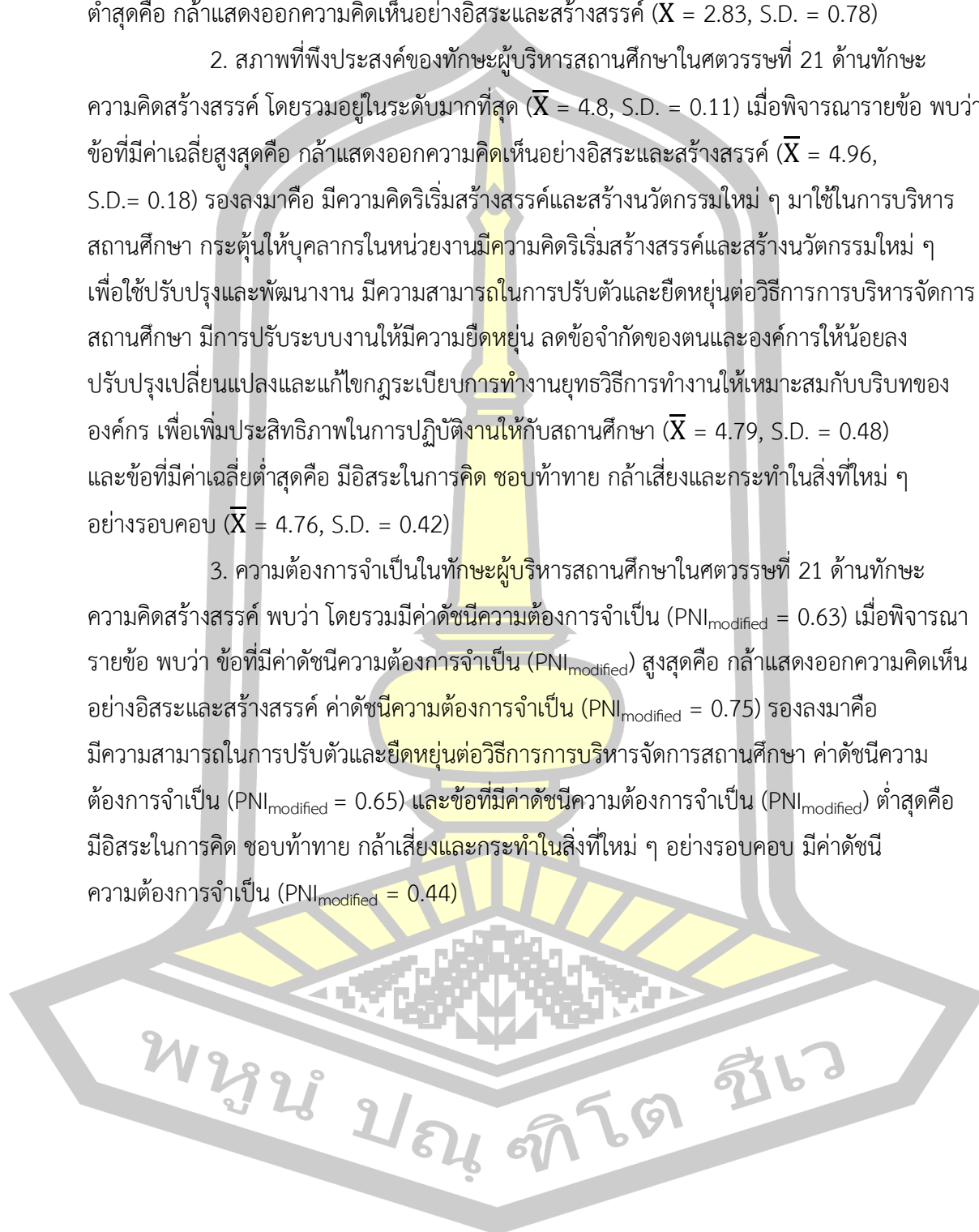
จากตาราง 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน มีการปรับระบบงานให้มีความ

ยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กล้าแสดงออกความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 0.78)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.8$, S.D. = 0.11) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กล้าแสดงออกความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.96$, S.D. = 0.18) รองลงมาคือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการการบริหารจัดการสถานศึกษา มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงานยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.48) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.42)

3. ความต้องการจำเป็นในทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.63$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงสุดคือ กล้าแสดงออกความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.75$) รองลงมาคือ มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการการบริหารจัดการสถานศึกษา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.65$) และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ต่ำสุดคือ มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.44$)



ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และ
 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีทักษะและไหวพริบ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้าได้อย่างชัดเจน	3.30	0.73	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.50	3
2. เข้าใจถึงความแตกต่าง และความต้องการของ แต่ละบุคคล	3.30	0.73	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.50	3
3. เปิดใจกว้างและรับฟัง ความคิดเห็นแตกต่างและ ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ได้ดี	3.30	0.73	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.50	3
4. มีความสามารถในการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.29	0.64	ปานกลาง	4.93	0.25	มากที่สุด	0.51	2
5. ให้การสนับสนุน การทำงานร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร	3.28	0.64	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	0.52	1
6. มีการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน	3.48	0.62	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.43	4
7. มีการสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อ การบริหารจัดการ สถานศึกษา	3.48	0.73	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.42	5
8. มีความสามารถปรับตัว ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา	3.30	0.60	ปานกลาง	4.98	0.18	มากที่สุด	0.51	2
โดยรวม	3.37	0.67	ปานกลาง	4.96	0.07	มากที่สุด	0.48	-

จากตาราง 15 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างชัดเจน เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.64)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.96$, S.D. = 0.07) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) รองลงมาคือ มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.98$, S.D. = 0.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.25)

3. ความต้องการจำเป็นในทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.47$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงสุดคือ ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.52$) รองลงมาคือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.51$) และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ต่ำสุดคือ มีการสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.42$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และ
 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ	3.26	0.73	ปานกลาง	4.93	0.24	มากที่สุด	0.51	3
2. มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบ	3.13	0.50	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด	0.53	2
3. คิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ	3.13	0.50	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด	0.53	2
4. มีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.01	0.60	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	0.66	1
5. คิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน	3.48	0.62	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.42	4
6. มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย	3.50	0.40	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.41	5

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
7. มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.48	0.62	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.42	4
8. มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.48	0.62	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.42	4
โดยรวม	3.34	0.64	ปานกลาง	4.91	0.09	มากที่สุด	0.47	-

จากตาราง 16 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำ ให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.40) รองลงมาคือคิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียด เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 0.60)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = 0.09) เมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) รองลงมาคือ คิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.96$, S.D. = 0.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบ คิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบครอบก่อนตัดสินใจสั่งการ ($\bar{X} = 4.79$, S.D.= 0.40)

3. ความต้องการจำเป็นในทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.47$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงสุดคือ มีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.66$) รองลงมาคือมีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบ,คิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบครอบก่อนตัดสินใจสั่งการค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.53$) และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ต่ำสุดคือ มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.41$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ได้อย่างดี	3.48	0.62	น้อย	4.96	0.18	มากที่สุด	0.43	5

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
2. กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและ การใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	3.48	0.62	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.43	5
3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.01	0.58	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	0.66	1
4. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการปฏิบัติงาน	3.26	0.73	ปานกลาง	4.97	0.19	มากที่สุด	0.52	4
5. มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.20	0.72	มาก	4.98	0.18	มากที่สุด	0.55	3
6. มีแผนงานหรือ โครงการให้บุคลากรใช้ เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ ตรงตามต้องการของ ผู้เรียนแต่ละบุคคล	3.05	0.99	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.59	2
โดยรวม	3.41	0.71	ปานกลาง	4.95	0.06	มากที่สุด	0.45	-

จากตาราง 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัลดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างดี กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.73) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 0.58)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D. = 0.06) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) รองลงมาคือ มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.98$, S.D. = 0.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.34)

3. ความต้องการจำเป็นในทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.45$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุดคือ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.66$) รองลงมาคือ มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.59$) และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ต่ำสุดคือ ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างดี กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.43$)

ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผลการศึกษาการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน รวมจำนวน 3 คน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์และแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น

ทักษะการสื่อสาร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควรรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยใช้วิจารณญาณไตร่ตรองถึงความถูกต้อง น่าเชื่อถือและให้ข่าวสารที่ถูกต้อง มีความสามารถในการด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง โน้มน้าวเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ สามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลา ต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลายและผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีมาเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารเช่น Website, Line , Facebook เป็นต้น

ทักษะความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมาย ขอบข่าย และระบบงานภายในสถานศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถคิดที่สร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือข้อจำกัดเดิม มีความคิดที่สร้างสรรค์สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างสรณ์นวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาของท่านความสามารถนำความคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ควรจะให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถในทุก ๆ ด้าน ควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง เข้าใจปัญหาของผู้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงเมื่อมีครูเข้าใหม่ และผู้บริหารสถานศึกษาห่วงใยให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคมและแนวปฏิบัติงาน

ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการกำหนด ทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หลักสูตรของสถานศึกษาและนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติ ทุกระดับ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนโยบายของชาติไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ศึกษา ความต้องการของชุมชนและนำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รู้จักวางแผน การใช้จ่ายเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารสถานศึกษารู้จัก วางแผนการใช้อาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษารู้จักใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านใช้เทคโนโลยีได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาในระบบออนไลน์ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีการใช้เทคโนโลยีในการสั่งการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ในการจัดการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการจัดทำสื่อ นำเสนอข้อมูลข่าวสาร เพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาทำการสังเคราะห์ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกย่องโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง.....



ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ด้านทักษะการสื่อสาร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ผู้บริหารสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่าง ชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษา ประเทศในอาเซียน ได้เป็นอย่างดี ดี สามารถเจรจา ต่อรอง โน้ม น้าวและเกลี้ยกล่อม เพื่อให้ เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอ ในที่สาธารณะได้อย่างมืออาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงาน ไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร ภายนอกได้ทันเวลา ต่อเนื่อง และโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่ม ช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น	ผู้บริหารสถานศึกษาของ ท่านรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยใช้ วิจารณญาณ ไตร่ตรองถึง ความถูกต้องน่าเชื่อถือและ ให้ข่าวสารที่ถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ความสามารถในด้าน ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ผู้บริหารควรมีความสามารถ ในด้านการเจรจาต่อรองโน้ม น้าวเพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน สามารถนำการ ประชุม นำเสนอในที่สาธารณะ ได้อย่างมืออาชีพ สามารถ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร ภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่อง และโดยวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษานำ เทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทาง ในการสื่อสารเช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น	1. ผู้บริหารสามารถสร้างความ เข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานเกี่ยวกับ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ ตีความหมาย แยกแยะเนื้อหา สาระข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อถ่ายทอดเป็นคำสั่งลาย ลักษณ์อักษรได้อย่างถูกต้อง 3. ผู้บริหารสามารถสื่อ ความหมายด้วยการพูด เขียน สั่งการที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติได้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ เลือกรับหรือไม่รับข้อมูล ข่าวสารอย่างมีเหตุผล 5. ผู้บริหารสามารถสื่อสารใน รูปแบบของมัลติมีเดีย โดยใช้ เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

จากตาราง 18 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบกรรการร่าง
โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะการสื่อสาร พบว่า 1. ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจระหว่าง
ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์
ตีความหมาย แยกแยะเนื้อหาสาระข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อถ่ายทอดเป็นคำสั่งลายลักษณ์อักษรได้อย่าง
ถูกต้อง 3. ผู้บริหารสามารถสื่อความหมายด้วยการพูด เขียน สั่งการที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ผู้ร่วมงาน
สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกรับหรือไม่รับ
ข้อมูลข่าวสารอย่างมีเหตุผล และ 5. ผู้บริหารสามารถสื่อสารในรูปแบบของมัลติมีเดีย โดยใช้เทคนิค
วิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบกรรการร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา กระบวนการของ การปรับเปลี่ยน โอกาสไปสู่ แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถจะ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ บุคคลทั่วไปได้ เป็นการนำเอา ข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง แล้วนำเอานวัตกรรมมาสู่ การปฏิบัติ	- ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ในองค์กรได้คิดสร้างสรรค์ งานใหม่ ๆ - การคิดแก้ไขปัญหาคือ แตกต่างออกไปจากกรอบเดิม - ใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติม ทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ - ปรับตัวให้เข้าสู่ยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลง - ต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ที่ ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	- ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน มีการวิเคราะห์นโยบาย จุดมุ่งหมายขอบข่าย และ ระบบงานภายในสถานศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติ - ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ - ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน มีความสามารถคิดที่สร้างสรรค์ โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือ ข้อจำกัดเดิม

ตาราง 19 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุก ด้าน มุ่งความเชี่ยวชาญด้าน ทักษะและความรู้ทางปัญญา เพื่อการพัฒนา และเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ด้านการสื่อสาร เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้า ในอนาคต	6. ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ มอบนโยบายให้ความอิสระใน การบริหาร และเชื่อมั่นในตัว บุคลากร	4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน มีความคิดที่สร้างสรรค์สามารถ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน มีความสามารถในการนำ ความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่ การสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนา สถานศึกษา 6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน มีความสามารถนำความคิด วิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

จากตาราง 19 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่าง
โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ พบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการ
วิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายขอบข่าย และระบบงานภายในสถานศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาของ
ท่านมีความสามารถคิดที่สร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือข้อจำกัดเดิม 4. ผู้บริหาร
สถานศึกษาของท่านมีความคิดที่สร้างสรรค์สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างสรรค์
นวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา และ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน
มีความสามารถนำความคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับ ผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับ ถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดี และ สร้างความศรัทธาแก่บุคคล รอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับ คนได้ทุกประเภท มีความเป็น กันเองทำงานแบบครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ จะต้องสร้างบรรยากาศ การทำงานแบบร่วมมือและ เป็นประชาธิปไตย เปิดใจกว้าง มุมมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่างและ นำมาบูรณาการอย่าง สร้างสรรค์ รวมทั้งสร้าง กิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการ ชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น	1. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัว ให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตาม ความถนัด และความสามารถ ในทุก ๆ ด้าน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาควร ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในทุกสถานการณ์ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ ความสำคัญและให้ความสำคัญ กันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก สถานการณ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาควร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซักถามข้อสงสัย เมื่อเกิดปัญหา ข้อขัดแย้ง 6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาของ ท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับบุคลากรภายใน โรงเรียนและให้ความเป็นกันเอง กับบุคลากรทุกระดับ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาของ ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม 3. ผู้บริหารสถานศึกษาของ ท่านมีความจริงใจในการให้ คำปรึกษา รับฟังและพยายาม ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของ ทุกคน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาของ ท่านสามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม 5. ผู้บริหารสถานศึกษาของ ท่านส่งเสริมให้มีการจัด กิจกรรมพบปะสังสรรค์เพื่อให้ บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ตาราง 20 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการให้บริการ อาคารสถานที่ สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้	7. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงเมื่อมีครูเข้าใหม่ 9. ผู้บริหารสถานศึกษาห่วงใยให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคมและแนวปฏิบัติงาน	6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

จากตาราง 20 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ พบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียนและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกระดับ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม 5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

ตาราง 21 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ผู้บริหารสามารถมองภาพรวม ความสัมพันธ์ ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน มีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบาย การจัดการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้กว้างไกล ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้ง สามารถจัดองค์กร โครงสร้างหน้าที่ ภารกิจ ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความมีเหตุผลได้อย่างน่าเชื่อถือ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่ศึกษา มาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและอย่างชาญฉลาด 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนงาน/โครงการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะการแก้ปัญหา 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนงาน/โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ 3R 7C โดยเน้นการอ่านออกการเขียนได้ การคิดเลขได้ รวมทั้งทักษะอื่น ๆ อย่างรอบด้าน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนครูผู้สอนให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและมีทักษะการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันแก่ผู้เรียน	1. ผู้บริหารมีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบคิดวิเคราะห์และไตร่ตรอง ข้อมูลอย่างละเอียดรอบครอบ ก่อนตัดสินใจสั่งการ 2. ผู้บริหารมีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการ สถานศึกษาคิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน 3. ผู้บริหารมีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย 4. ผู้บริหารมีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 5. ผู้บริหารมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

จากตาราง 21 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พบว่า 1. ผู้บริหารมีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจมีความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบคิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ 2. ผู้บริหารมีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษาคิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน 3. ผู้บริหารมีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย 4. ผู้บริหารมีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และ 5. ผู้บริหารมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลาย แหล่งข้อมูลที่นำเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด 2. ส่งเสริมความรู้และทักษะพื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์ 3. สนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย	1. ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีได้อย่างดี 2. กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน 3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ตาราง 22 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
จัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สามารถ ตรวจสอบ พฤติกรรมการเรียนรู้ของ บุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมดเหตุ สามารถเรียกใช้งานได้ง่าย สะดวกรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา และใช้ เทคโนโลยีในการสร้าง เครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสบการณ์	4. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร 5. โรงเรียนมีแผนโครงการที่ส่งเสริมบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 6. จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้เพื่อให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ 7. มีการสนับสนุนอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน	4. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่าย และสื่อสังคมออนไลน์ในการปฏิบัติงาน 5. มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 6. มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

จากตาราง 22 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษามหาสารคาม ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล พบว่า 1. ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้ดี 2. กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน 3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา 4. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการปฏิบัติงาน 5. มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ 6. มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสอบถามผู้บริหารและครูโดยใช้แบบสอบถามและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ จากนั้นศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ แล้วทำการออกแบบร่างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการ

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากการพัฒนาไปดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้ง 5 ด้าน คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

3. เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 ทักษะการสื่อสาร

1.1 ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตีความหมาย แยกแยะเนื้อหาสาระ ข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อถ่ายทอดเป็นคำสั่งลายลักษณ์อักษรได้อย่างถูกต้อง

1.3 ผู้บริหารสามารถสื่อความหมายด้วยการพูด เขียน สิ่งการที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.4 ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารอย่างมีเหตุผล

1.5 ผู้บริหารสามารถสื่อสารในรูปแบบของมัลติมีเดีย โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมาย ขอบข่าย และระบบงานภายในสถานศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถคิดที่สร้างสรรค์ โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือข้อจำกัดเดิม

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความคิดที่สร้างสรรค์สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถนำการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Module 3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียนและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกระดับ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคน

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นคล้อยตาม

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความร่วมมือกับสังคม โดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

4.1 ผู้บริหารมีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบคดีวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูล อย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ

4.2 ผู้บริหารมีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการ สถานศึกษาคดีวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียด เพื่อเป็นการตรวจสอบ ความถูกต้องของงาน

4.3 ผู้บริหารมีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย

4.4 ผู้บริหารมีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

4.5 ผู้บริหารมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

5.1 ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างดี

5.2 กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัลในการ ปฏิบัติงาน

5.3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคม ออนไลน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคม ออนไลน์ในการปฏิบัติงาน

5.5 มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

5.6 มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และ ความสามารถในการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการ ในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) วิธีการที่จะนำมาใช้ในการ ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและสัมมนา 2) การนิเทศ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 5) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา

5.2 การประเมินความสามารถทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม						
1.1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	4.48	0.03	มากที่สุด	4.48	0.08	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของวัตถุประสงค์	4.60	0.04	มากที่สุด	4.60	0.00	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์	4.56	0.02	มากที่สุด	4.53	0.12	มากที่สุด
2. เนื้อหาของโปรแกรม						
2.1 เพื่อเสริมสร้างทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	4.54	0.01	มากที่สุด	4.53	0.06	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.62	0.13	มากที่สุด	4.66	0.15	มากที่สุด
3. วิธีดำเนินการของโปรแกรม						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.73	0.30	มากที่สุด	4.73	0.28	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.53	0.30	มากที่สุด	4.60	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.60	0.07	มากที่สุด	4.66	0.05	มากที่สุด
3.4 Module 1 ทักษะการสื่อสาร	4.58	0.08	มากที่สุด	4.59	0.06	มากที่สุด
3.5 Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์	4.73	0.30	มากที่สุด	4.73	0.28	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.6 Module 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.53	0.30	มากที่สุด	4.60	0.45	มากที่สุด
3.7 Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	4.60	0.07	มากที่สุด	4.66	0.05	มากที่สุด
3.8 Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและ การใช้ดิจิทัล	4.58	0.08	มากที่สุด	4.59	0.06	มากที่สุด
4. กิจกรรมลักษณะของโปรแกรม						
4.1 การฝึกอบรม	4.58	0.08	มากที่สุด	4.59	0.06	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.73	0.30	มากที่สุด	4.73	0.28	มากที่สุด
4.3 การศึกษาด้วยตนเอง	4.53	0.30	มากที่สุด	4.60	0.45	มากที่สุด
5. การประเมินผลโปรแกรม						
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา	4.58	0.08	มากที่สุด	4.59	0.06	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการพัฒนา	4.60	0.07	มากที่สุด	4.66	0.05	มากที่สุด
รวม	4.61	0.11	มากที่สุด	4.64	0.16	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โปรแกรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ
มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$)

พูน ปณ จิต ชีเว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สรุปผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สรุปผล

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถสรุปผลจำแนกตาม
ความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะ
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า
ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางเทคโนโลยี
และการใช้ดิจิทัล รองลงมา คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือ ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล ตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม พบว่า เมื่อเรียงลำดับตามดัชนี ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = 0.63$) ทักษะการสื่อสาร ($PNI_{modified} = 0.59$) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{modified} = 0.48$) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ($PNI_{modified} = 0.47$) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.45$) ตามลำดับ

2. โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัย โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ทักษะการสื่อสาร Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และ Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$)

อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารมีความเป็นสากล เพราะไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดจะมีทักษะการบริหารที่มีความเหมือนกัน แม้ว่าจะต่างเหตุผลหรือต่างวัตถุประสงค์ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้อง “เก่งงาน-เก่งคน-เก่งคิด” ซึ่งเป็นทักษะการบริหารสามทักษะ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด หรือ “เก่งคิด” เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้คิด ตัดสินใจและกำหนดนโยบายให้ผู้อื่นปฏิบัติ ทักษะด้านเทคนิคหรือ “เก่งงาน” เป็นความสามารถในการทำงานต่าง ๆ และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน” เป็นความสามารถในการติดต่อสมาคมกับผู้อื่น

เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีคุณภาพ มีศักยภาพ โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อยู่เสมอ มีความสามารถ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการบริหารเป็นอย่างดี กล้าตัดสินใจ เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม มีความเป็นประชาธิปไตย มีบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ว่องไว และรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยสามารถเป็นผู้นำ การปฏิบัติและการบริหารจัดการองค์การ มีความคิดและการกระทำที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ และ ยืดหยุ่น รู้จักรดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานอย่างสูงสุด อันจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองตามไปด้วยในที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับญัตติวาระที่ประชุม (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์การคิดเชิงปฏิบัติและอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์การคิดเชิงปฏิบัติและความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ 2. โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา มหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น 3) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 โมดูล (Module) ได้แก่ Module 1: ความคิดความเข้าใจระดับสูง Module 2: ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนด กลยุทธ์ Module 3: ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต Module 4: การคิดเชิงปฏิบัติและ Module 5: การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กิจกรรมและวิธีการพัฒนาประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก โดยเชิญผู้บริหารมาเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในด้านการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning) โดยการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional

Learning Community: PLC) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และ 5) การประเมินผล โดยการทดสอบ การแลกเปลี่ยนและการสะท้อนผลของผู้เข้าร่วมพัฒนา

สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นถึงความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และความต้องการอยากให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากขึ้น และการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดของการเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายถูกนำไปเชื่อมโยงกับกรอบพื้นฐานความเป็นผู้นำที่ใช้ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการทางปัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แปลกใหม่และความคิดที่มีประโยชน์ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการคิดเชิงนวัตกรรมนี้จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำแบบเปิดที่มีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย ในการกระตุ้นให้ทีมงานสร้างสรรค์ความคิดใหม่ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับรศ.สุคนธ์ มกรมณี (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะทางการบริหาร กระบวนการและเทคนิคการบริหารมาเป็นส่วนประกอบในการบริหาร นั่นคือ จะต้องมีความรู้และสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพความพร้อมที่จะแข่งขันในโลกยุคไร้พรมแดน และบรรจง ลาวะลี (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และสอดคล้องกับไกรสร เจียมทอง (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาคกัน และมีวิธีการสื่อสารสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำอย่างชัดเจน รวมทั้งนำเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการเจรจาต่อรอง โน้มน้าวและเตรียมพร้อมเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่วและประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษาไปสู่ชุมชนด้วยวิธีการที่หลากหลาย

2. โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ทักษะการสื่อสาร Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และ Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และ 4.62 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ จากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม สอดคล้องกับแนวคิดของปริญญามีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ ของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครู ให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู และสอดคล้องกับผลการวิจัย ของศุภิญญากิจ เกตุวิเศษกุล (2562) ที่ได้ทำการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมและผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการเชื่อมโยงการทำงานในหน่วยงาน ให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรได้รับการ สนับสนุนการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากผู้บริหารต้นสังกัดและผู้บริหาร ระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง

1.2 ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง โดยมีการ กำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ และกำหนดเกณฑ์การผ่านการพัฒนา รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายให้โปรแกรมนี้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น และใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เลื่อนเงินเดือน

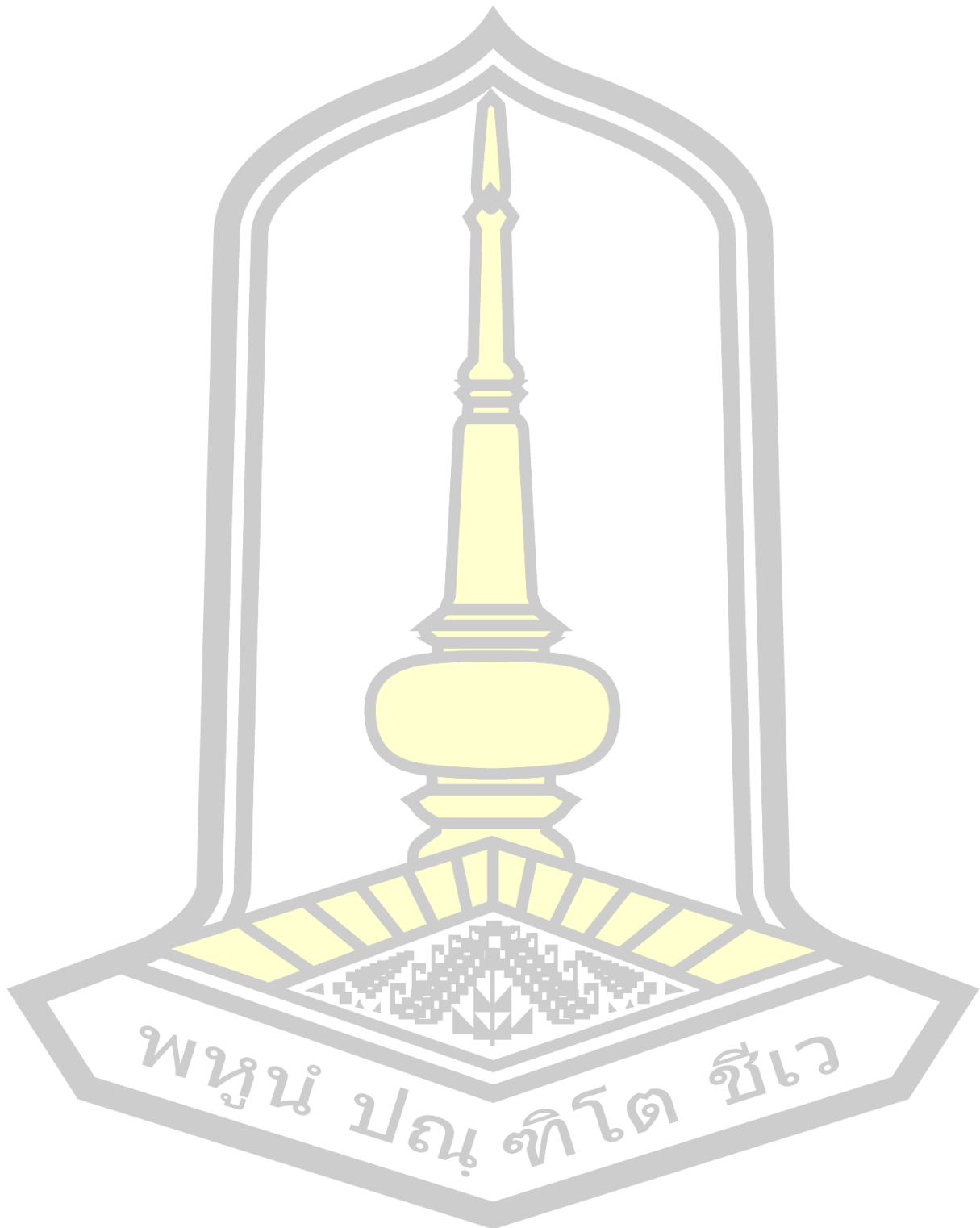
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อีกอย่างเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยทั้งที่เป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และปัจจัยที่มีอิทธิพลเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทาง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กณิษฐา ทองสมุทร. (2561). *ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้ คณะกรรมการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.
- กวี วงศ์พูน. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พี. เค. อินเตอร์ปรีนท์.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชนิดา สุดตาชาติ. (2559). *คุณลักษณะมนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัส เลิศจามิกร. (2554). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติของ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จักรี ต้นเชื้อ. (2555). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา อาชีวศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จารุณี ดวงแก้ว. (2553). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จำลอง นักพ่อน. (2555). *เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามี้อาชีพ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.moe.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มกราคม 2566].

- จิตกมล โคตรทองกลาง. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิรวัดน์ พิงสุข. (2553). สภาพและปัญหาการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ฉัตรณภรณ์ นาคสังข์. (2558). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาชุมพร เขต 1. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. บทความวิชาการในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 หัวข้อ “ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21”. มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์. กาฬสินธุ์ : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2557). การพัฒนาหลักสูตร ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท วีพรินทร์ (1991) จำกัด.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มัลติมีเดียฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ชาญวิทย์ จันทะวงษ์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐยานัน โปธิชาธาร. (2553). การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ณัฐวัฒน์ เทศบุตร. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ดวงเดือน อ่อนน่วม. (2529). รายงานการวิจัย รูปแบบโปรแกรมการศึกษาสำหรับเด็กสามารถพิเศษ
ชั้นประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีภรณ์ วรชิน. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม.
- ทิพวรรณ ชมพูพันธุ์. (2552). บทบาทการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ไท คำล้าน. (2551). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2555). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
พัฒนาศึกษา.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2535). การพัฒนาบุคคลในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล
ภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. (2539). การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- นพพงษ์ บุญจิตตราดุลย์. (2553). ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิศา ชูโต. (2538). การประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พี.เอ็น.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. วารสารมหาวิทยาลัย
มหาภูมิราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 6(2), 206-215.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญยวรีย์ เสวตวงศ์สกุล. (2557). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราช.

ปณิดา ใจดี. (2562). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว* (วันครู 2500).

การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประคัลภ์ ปันพหลังกูร. (2558). *รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70:20:10*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://prakal.wordpress.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มกราคม 2566].

ประภาพรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

ประวีณา มีวงษ์. (2557). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ศรีสะเกษ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

ปราณิศา ฉิมมาแก้ว. (2554). *ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปราณี รื่นทอง. (2550). *ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เทพสตรี.

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พรรณกร นนทะการ. (2558). *คุณลักษณะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2554). *ครูยุคใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.moe.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มีนาคม 2566].

- พิชญาภา ชันทอง. (2554). *กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 จังหวัดชุมพร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เพชรรัตดา เทพพิทักษ์. (2545). *การพัฒนาชุดกิจกรรมเรื่องเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการทำโครงการวิทยาศาสตร์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เพ็ญพิชญา ภาไธโง. (2552). *การรับรู้ในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาและ ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลปุมรีและจังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เทพสตรี.
- ภูมิ พงษ์โชคชัย. (2557). *การใช้ทักษะการบริหารงานของฝ่ายบริหารโรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2557). *ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้า พระนครเหนือ.
- มัทนียา พยัฆวรรณ. (2561). *ทักษะการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร*. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรินติ้ง.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.academia.edu/4001681>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 ตุลาคม 2565].
- รัชนี กัลยาวิณัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และการออกแบบระบบคอมพิวเตอร์ สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : การศึกษา.
- ลักขณา สริวัฒน์ (2556). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พรินติ้งส์เฮาส์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- วิภาวี ศิริลักษณ์. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2556). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. การค้นคว้าอิสระ
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กาญจนบุรี.
- ศศิทิพ ทิพโม. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารครู และผู้ปกครอง
สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภิญญาภิจ เกตุวิเศษกุล. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา
เอกชนจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. กาฬสินธุ์ :
ประสานการพิมพ์.
- สมพร แพร่ม้วน. (2551). คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้เชิงประจักษ์ของผู้บริหาร
และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เทพสตรี.
- สมพร สุทัศน์ย์. (2554). มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สมหมาย อำดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 7(1), 1-7.
- สัมมา รณิธย์. (2553). ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการการศึกษา. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558
ปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558
ปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2558). แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้
ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะสาขาวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุนทร สินธพานนท์ และคณะ. (2555). พัฒนาทักษะการคิดตามแนวปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ :
เทคนิคพรินต์.
- สุณา อีสสาหาก. (2550). ทักษะการบริหาร. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org>.
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 ตุลาคม 2565].
- สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์. (2543). การพัฒนาโปรแกรมสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับเด็กวัยอนุบาล
โดยใช้แนวการสอนแบบผูกเป็นเรื่องราว. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจินันท์ รักดีวุฒิ. (2546). การสร้างและทดลองใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (เน้นกระบวนการคิด)
ประกอบด้วยสไลด์คอมพิวเตอร์กราฟฟิก เรื่อง การให้เหตุผล รายวิชา คณิตศาสตร์พื้นฐาน
ช่วงชั้นที่ 4 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์ จังหวัดหนองคาย.
หนองคาย : โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุนันท์ สังข์อ่อง. (2555). หลักสูตรและการสอนสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2555). ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. [ออนไลน์]. ได้จาก :
<http://www.supatta.haysamy.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 ตุลาคม 2565].
- สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2(79),
15-23.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุวิมล ว่องวาณิช. (2544). การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและการวางระบบการประเมินภายใน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสกสรร สมศรี (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- หรรษา สุขกาล. (2543). การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันท์ งามสะอาด. (2552). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.sisat.ac.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 ตุลาคม 2565].
- อนุชา โสมาบุตร. (2556). แนวคิดการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในศตวรรษที่ 21. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://teacherweekly.wordpress.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 ตุลาคม 2565].
- อภิญญา พิมพ์แสงสุริยา. (2557). สูตรการพัฒนา 70 : 20 : 10. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 14(167), 14.
- อภิศุญารัตน์ ประราศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- อำนวย พลรักษา. (2556). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- อุ้นดา นพคุณ. (2546). กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- อุไรวรรณ รักยิ้ม. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

เอนก บุญเฮียะ. (2555). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรบุรี.*

Adegbemile, O. (2011). Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration In Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 2(4), 15-23.

Adegbemile, O. and others. (2011). Administrative Competency Needs of Principals for Effective UBE Administration at JSS Level in North West Geo-Political Zone of Nigeria. *Journal of Education and Social Research*, 1(3), 95-105.

Akinola, O.B. (2013). *Principals' Leadership Skill and School Effectiveness : The Case of Western Nigeriai*. [online]. Available from : <http://dx.doi.org>. [accessed 16 June 2023].

AMA. (2016). *Communication for 21st Century Skills*. [online]. Available from : <http://www.amanet.org>. [accessed 16 June 2023].

Baird, L. (2006). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard : Harvard Business Review.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Developing Effective Student Services Program : Systematic Approaches for Practitioners*. San Francisco CA : Jossey-Bass.

Batey, M. (2012). The measurement of creativity: From definitional consensus to the introduction of a new heuristic framework. *Creativity Research Journal*, 24(1), 55-65.

Becca. (2013). *Top 4 Skills needed for career success in the 21st Century*. [online]. Available from : <http://youngpolishedandprofessional.blogspot.com>. [accessed 16 June 2023].

Bishop, L.J. (1979). *Staff Development and Instructional Improvement : Plans and Procedures*. Boston : Allyn and Bacon, Inc.

Boyle, P.G. (1981). *Planning Batter Programs*. New York : Mc Graw-Hill Book Company.

Bradford, D. and Cohen, A. (1984). *A Managing for Excellence : The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organization*. New York : John Wiley & Sons .

- Brown, K. (2014). *Interactive Contemporary Art*. London : I. b. Tauris Teaching and learning. New York : Crown Business.
- Calwell, B. (2000). *A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalization in Learning*. Ratchaburi : Rajabhat Institute.
- Carnes, M. (2013). *Why Social Media Matters: School Communication in the Digital Age*. [online]. Available from : <http://the21stcenturyprincipal.blogspot.com/2013/04/7-must-read-resources-onsocial-media.html>. [accessed 16 June 2023].
- Carolyn, J.B. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com>. [accessed 16 June 2023].
- Carrera (2015). *Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century*. [online]. Available from : <http://blog.kevineikenberry.com>. [accessed 16 June 2023].
- Castetter, W.B. and Young, I.P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. 7th ed. New York : Prentice Hall.
- Charles, J. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-forhigh-performance.html>. [accessed 16 June 2023].
- Chen, G. and others. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 53, 1110-1130.
- Christina, B. (2012). Leadership Styles and Effectiveness of Principals of Vocational Technical Institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, 96(3), 541-557.
- Coats, T. (1986). Education Community. *College*, 57(4), 151-152.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1989). The Empowerment Process : Integrating theory And practice. *Academy Management Review*, 13(3), 471-482.
- Denise (2014). *Leadership communication in the 21st century*. [online]. Available from : <https://www.newsweaver.com>. [accessed 16 June 2023].
- Doe, J. (2009). *21st Century School Administration Skills Assessment Report*. [online]. Available feom : <http://www.ndlead.k12.nd.us>. [accessed 20 June 2023].

- Ejimofo, F.O. (2007). Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers Job Satisfaction in Nigeria. *Dissertation Abstracts International*, 69(01), unpagged, July.
- English, F. and Steffy, B. (2005). Curriculum Leadership: The Administrative Survival Skill in a Test Driven Culture and Competitive Educational Marketplace. In F. English (Ed). *The SAGE Handbook of Educational Leadership*. (pp.407-429). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Five Degrees Consulting. (2013). *21st Century Leadership*. [online]. Available from : <http://www.fivedegreesconsulting.com/resources/creating-the-21st-century-leader>. [accessed 16 June 2023].
- Galagan, P. (2011). 90,000 Served Hamburger Universtiy turns 50. *Training and Development*, 47-51, Apri.
- Gibson, J.I. and Donnelly, J.H. (1988). *Organization : Behavior Structure Process*. Texas : Business.
- Greene, J.C. (1992). A Study of Principals' Perception of their Involvement in Decision Making Processes: It's on Their Joy Performance. *Dissertation Abstracts International*, 79, 16-18.
- Haimann, T., Sccott, W.G. and Connor, P.E. (1985). *Management*. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A. and Dyer, L.D. (1983). *Personnel/human resource management*. Illinois : Irwin.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hoy, W.K. and, Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 2(1), 33-42.
- Katz, R.L. (1995). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.

- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedagogy to Andragogy*. New York : The Adult Education Company.
- Lehmann, C. (2011). *What School Leaders Need to Know About Digital Technologies and Social Media*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Magnuson, W.C. (1971). The Characteristics of Successful School Business Managers. *Dissertation Abstracts International*, 32(52), 78-91A.
- McClelland, D.C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*, 17(7), 57-83.
- Mostafa, A, Habib, H., Farzad, Q. and Nahid, J. (2012). Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Physical Education Offices of Universities in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 20(3), 388-394.
- National Association of Secondary School Principals : NASSP (2018). *Leading Learning Principal Leadership Article*. [online]. Available from : <https://www.nassp.org>. [accessed 16 June 2023].
- NCDPI. (2013). *21st Century Skills Leadership and Learning in the 21st Century*. [online]. Available from : <http://classroom21.ncdpi.wikispaces.net>. [accessed 16 June 2023].
- Newman, H.W. (1963). *Administrative Action : The Techniques of Organization and Management*. Tokyo : Prentice-Hall.
- Niedermeyer, F. (1992). A Checklist for reviewing environmental education programs. *The Journal of Environmental Education*, 23(2), 46-50.
- Partnership for 21st Century Skills. (2009). *Framework for 21st century learning*. Tucson, AZ: Partnership for 21st Century Skills. [online]. Available from : www.p21.org. [accessed 16 June 2023].
- Partnership Great Schools. (2014). *21st Century Skills*. [online]. Available from : <http://www.cde.state.co.us/postsecondary>. [accessed 16 June 2023].
- Piirto, J. (2011). *Creativity for 21st Century Skills*. Rotterdam : Sense Publishers.

- Podolny, A. (2015). *21st Century Skills : Success in Life:6 C's plus Leadership*.
[online]. Available from : <https://www.sciencedirect.com>.
[accessed 20 June 2023].
- Puccio, G.J., Mance, M. and Murdock, M.C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Puccio, G.J., Mance, M. and Murdock, M.C. (2012). *Creative leadership : Skills that drive change*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
- Rasol, D. and Behzad, R. (2012). Relationship between Managers' Skills and the Effectiveness of Intramural in Islamic Azad University in District 8 - Tehran, Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 593-597.
- Robbins, S.P. (1998). *Organization Behavior : Concepts Controversies and Applications*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Rogers, E.M. and Svenning, L. (1969). *Modernization among peasants : The impact of Communication*. New York : Hoit, Ranehart and Winston.
- Rothwell, W.J. and Cookson, P.S. (1997). *Beyond Instruction: Comprehensive Program Planning for Business and Education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sheninger, E. (2015). *Transforming Your School with Digital Communication*. [online]. Available from : <http://www.ascd.org/publications/educationalleadership/apr15/vol72/num07/Transforming-Your-School-with-Digital-Communication.aspx>. [accessed 20 June 2023].
- Sparks, D. and Loucks-Horsley, S. (1989). Five Models of Development for Teacher. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57.
- Speck, M. (1999). *The Principalship : Building a Learning Community*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Styles, M. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Trilling, B. and Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. San Francisco, CA : John Wiley & Sons.
- Ubben, G.C., Hughes, L.W. and Norris, C.J. (2010). *The principal: creative leadership for effective School*. Boston : Allyn & Bacon.

Vengrove. (2013). *The Seven C's of Creative Leadership*. [online]. Available from : <https://www.milesfinchinnovation.com/post/the-seven-c-s-of-creative-leadership>. [accessed 20 June 2023].

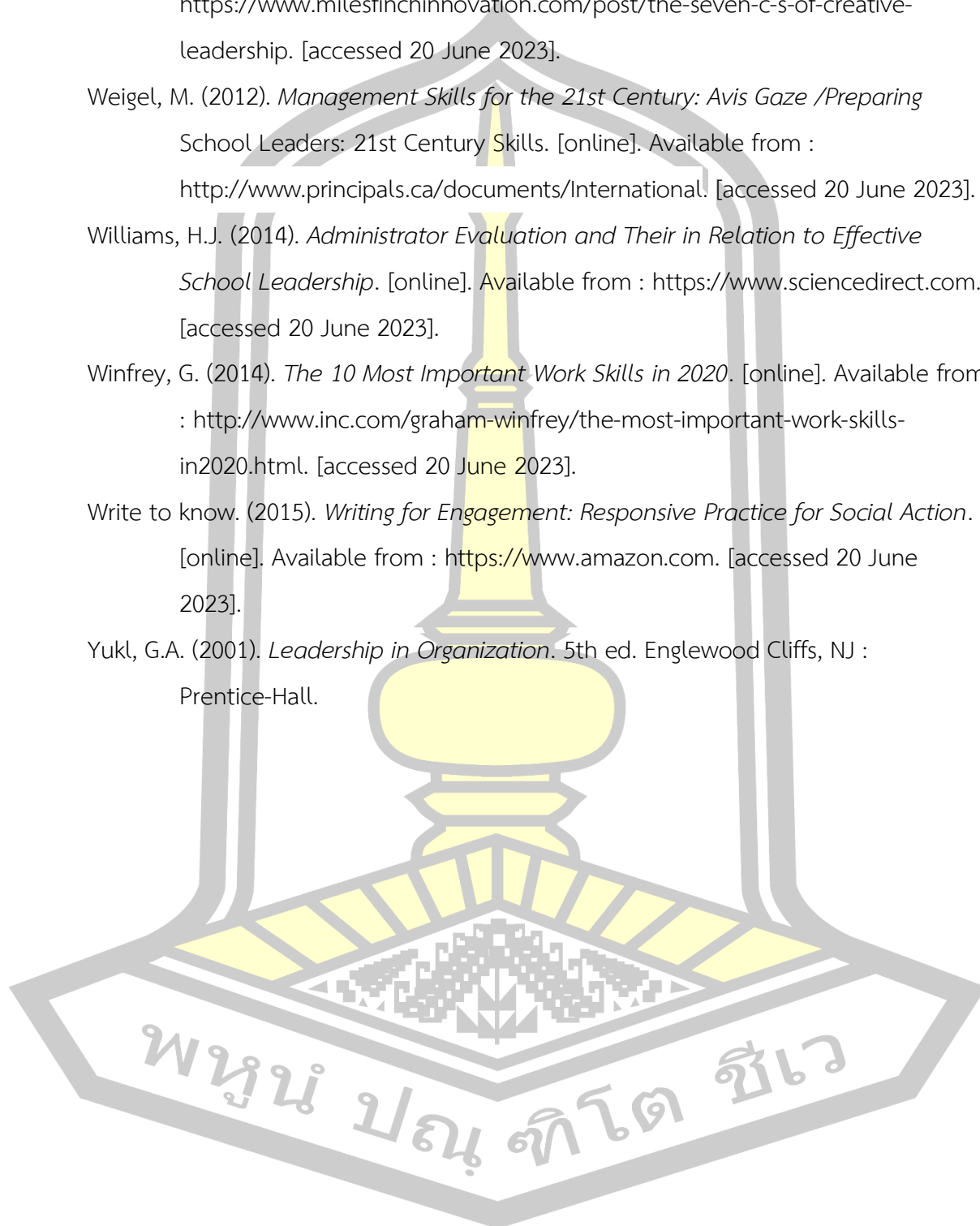
Weigel, M. (2012). *Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze /Preparing School Leaders: 21st Century Skills*. [online]. Available from : <http://www.principals.ca/documents/International>. [accessed 20 June 2023].

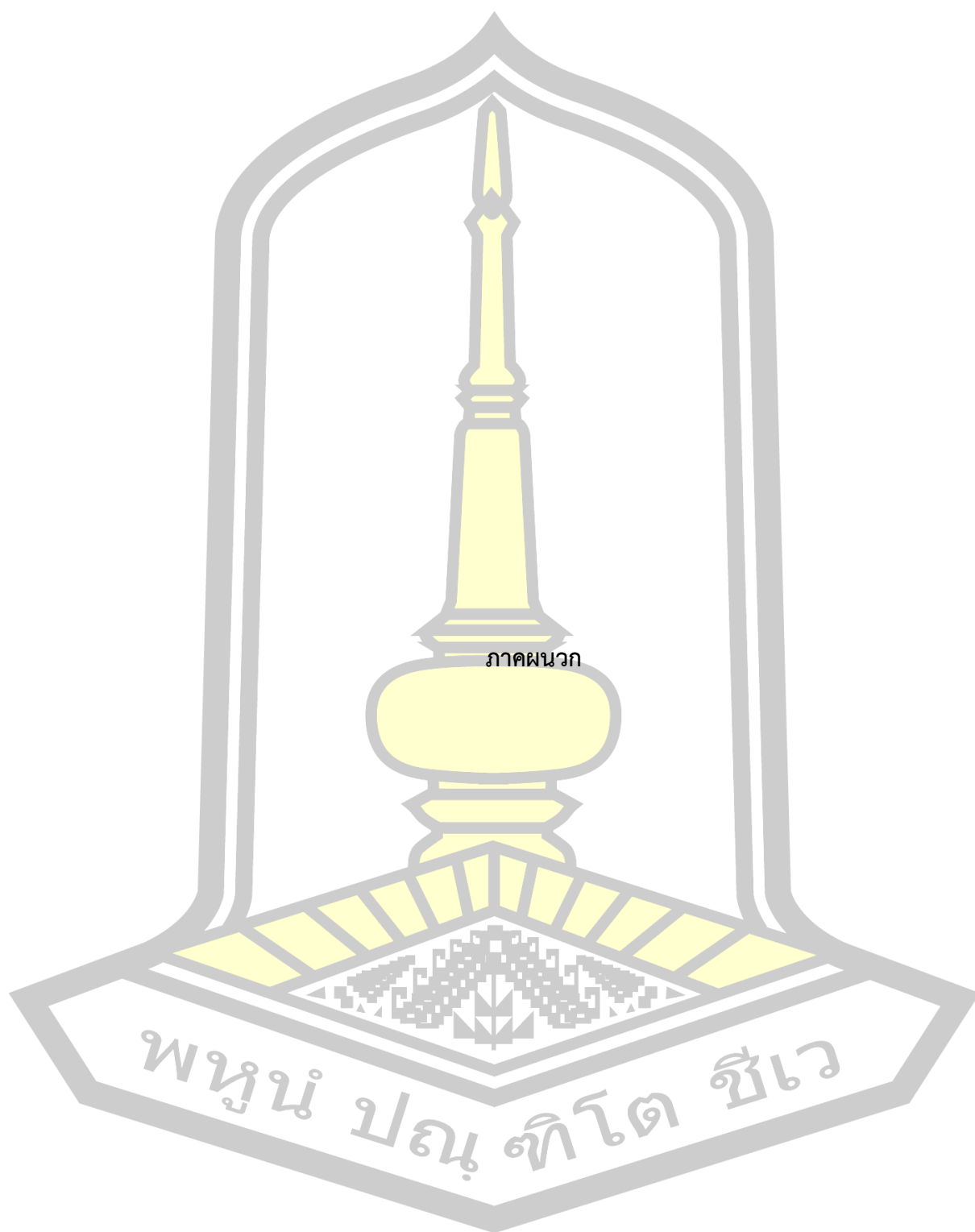
Williams, H.J. (2014). *Administrator Evaluation and Their in Relation to Effective School Leadership*. [online]. Available from : <https://www.sciencedirect.com>. [accessed 20 June 2023].

Winfrey, G. (2014). *The 10 Most Important Work Skills in 2020*. [online]. Available from : <http://www.inc.com/graham-winfrey/the-most-important-work-skills-in2020.html>. [accessed 20 June 2023].

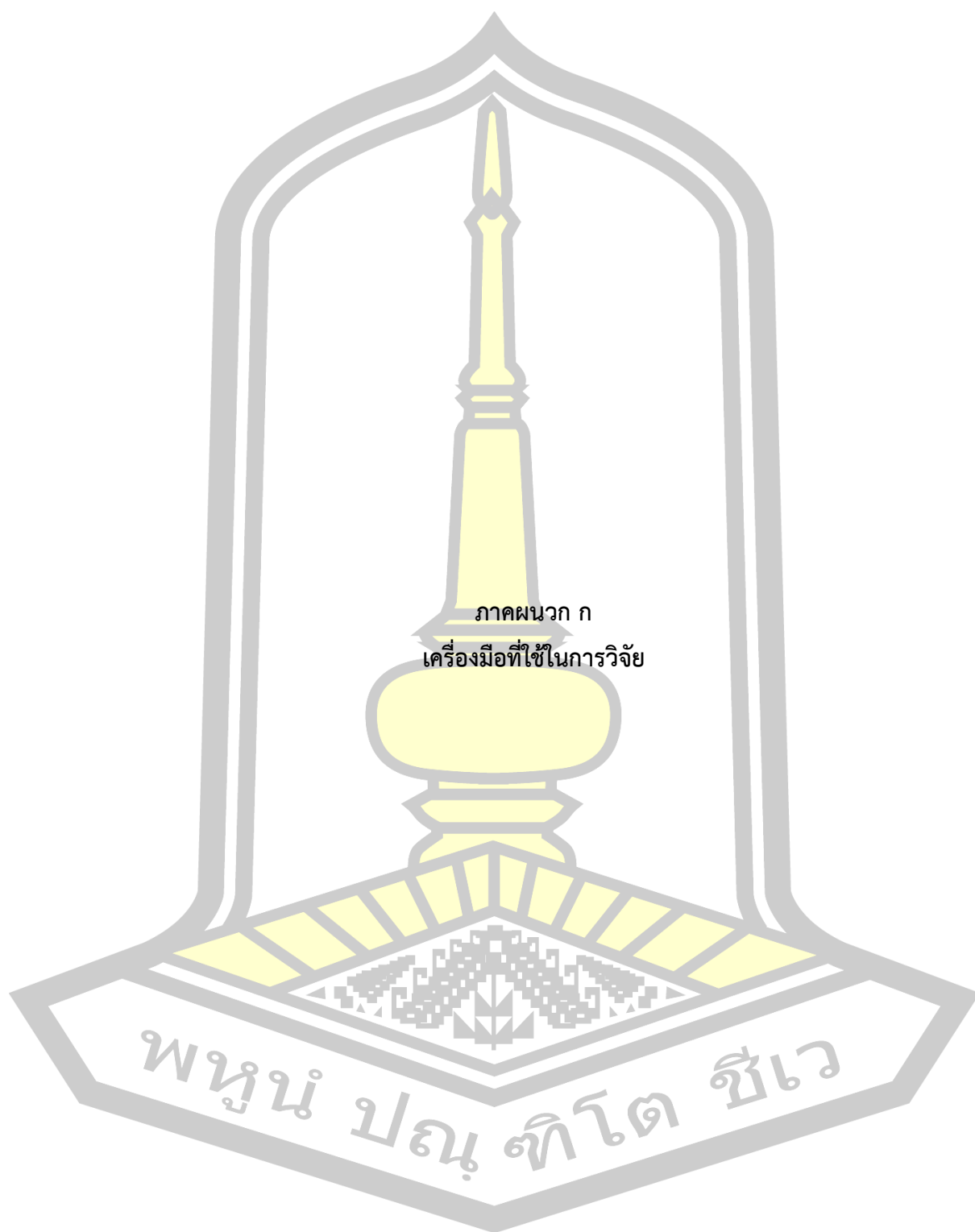
Write to know. (2015). *Writing for Engagement: Responsive Practice for Social Action*. [online]. Available from : <https://www.amazon.com>. [accessed 20 June 2023].

Yukl, G.A. (2001). *Leadership in Organization*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.





ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 36 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวนงนุช วิชาผา)

นิสิตรดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

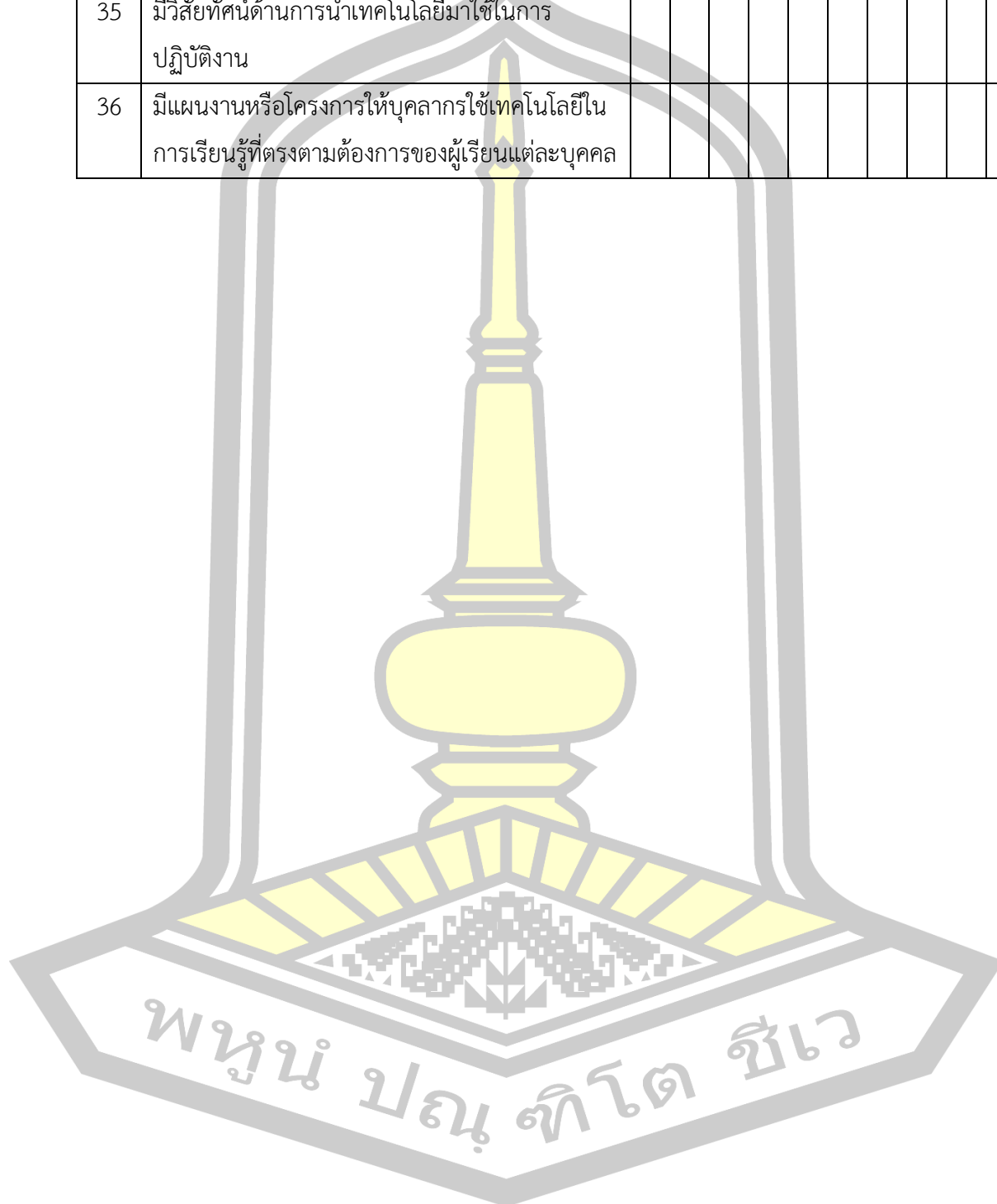
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
☐ รองผู้บริหารสถานศึกษา ☐ รักษาการในตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษา
☐ ครู
2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
3. อายุ
☐ ต่ำกว่า 30 ปี
☐ 30 – 40 ปี
☐ 41 – 50 ปี
☐ มากกว่า 50 ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
☐ ระดับปริญญาตรี
☐ ระดับปริญญาโท
☐ ระดับปริญญาเอก
☐ อื่น ๆ
5. ประสบการณ์การทำงาน
☐ 0 – 5 ปี
☐ 6 – 10 ปี
☐ 11 – 15 ปี
☐ 16 ปีขึ้นไป
6. ขนาดสถานศึกษา
☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน)
☐ โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน)
☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน)
☐ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

[illegible]

[illegible]

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล											
35	มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน										
36	มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล										



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นรูปแบบใด (ท่านสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ โดยการทำเครื่องหมาย / หน้ารายการที่ท่านเลือก)

- () การศึกษด้วยตนเอง
- () การศึกษาดูงานผู้บริหารต้นแบบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
- () การฝึกอบรม
- () การศึกษาดูงานผู้บริหารต้นแบบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ที่มีบริบทใกล้เคียงและอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้แนวทาง และวิธีการพัฒนาที่ทำได้จริง

- () การพัฒนาและทดสอบเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่อง
- () การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการบริหารปฏิบัติงาน
- () การพัฒนาโดยใช้ชุดฝึกประเมินตนเอง
- () การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมโดยการนิเทศ ติดตามร่วมกับผู้บริหารการศึกษา

และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่

3.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

3.2.1 ทักษะการสื่อสาร

3.2.2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์

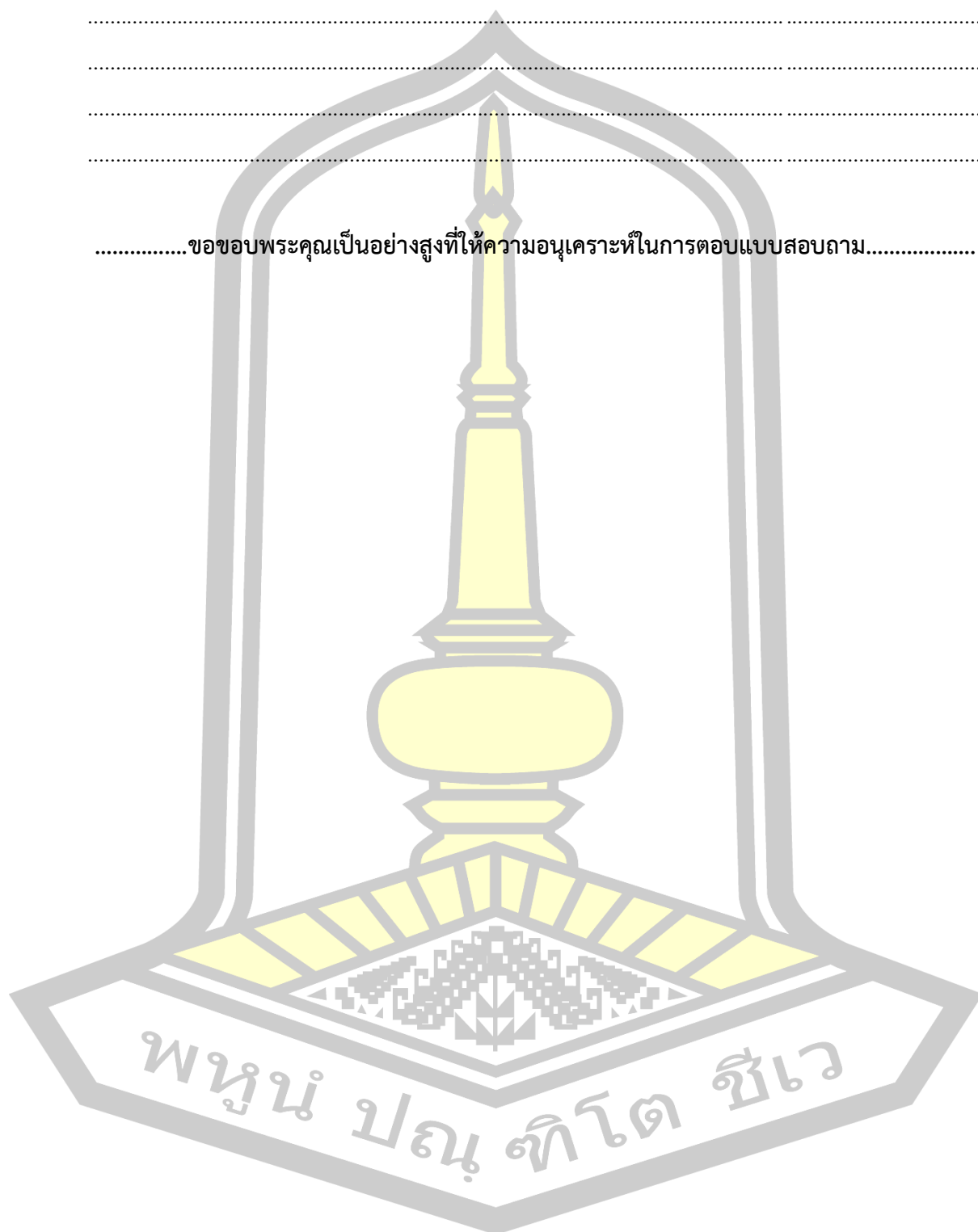
3.2.3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

3.2.4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

3.2.5 ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล

3.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....



แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เครื่องมือใช้ในการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อความ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้ ให้
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
 - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องว่างขวามือสุดท้าย รายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบประเมิน

นางสาวนงนุช วิชาผา

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 088-5312727

**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบ
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เชี่ยวชาญ**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ทักษะการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ซึ่งอาจจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยมี วัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ มีความ ชัดเจนในคำสั่งมอบหมายงาน สามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าว และสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่าง โดดเด่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
1	มีความรู้เท่าทันสื่อ ให้ความสนใจในข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ในสถานการณ์ปัจจุบัน				
2	นำทักษะด้านเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา				
3	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำทักษะด้านเทคโนโลยี มาใช้ในสถานศึกษา				
4	มีทักษะการนำเสนอที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษา				
5	มีทักษะฟังอย่างมีประสิทธิภาพ				
6	มีวิจาร์ณญาณในการรับข่าวสาร ข้อมูล ความรู้				
7	มีความชัดเจนในคำสั่งมอบหมายงาน				
8	ทักษะการพูด สามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าว และสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน				
9	มีทักษะการเขียนอย่างชัดเจน ผู้อ่านสามารถปฏิบัติตาม ได้อย่างดี				

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่าง น่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่าง เป็นองค์รวม คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต					
10	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา				
11	กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ปรับปรุง และพัฒนางาน				
12	กล้าแสดงออกความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์				
13	มีอิสระในการคิด ชอบท้าทาย กล้าเสี่ยงและกระทำใน สิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ				
14	มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือ ความคุ้นเคยที่ปฏิบัติมา				
15	มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อวิธีการ การบริหารจัดการสถานศึกษา				
16	มีการปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น ลดข้อจำกัดของ ตนและองค์การให้น้อยลง				
17	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎระเบียบการทำงาน ยุทธวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา				
18	นำจินตนาการมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา				
ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงาน อย่างเต็มความสามารถ มีความเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคคล และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและ การให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน					

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่าง น่าเชื่อถือ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่าง เป็นองค์รวม คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต					
19	มีคุณลักษณะส่วนตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา				
20	มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ อย่างชัดเจน				
21	เข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล				
22	เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นแตกต่างและยอมรับ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี				
23	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น				
24	ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร				
25	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
26	มีการสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหาร จัดการสถานศึกษา				
27	มีความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา				
ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน หมายถึง ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล พิจารณาไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกใช้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นแนวทางในการสร้างทางเลือก สำหรับการแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจในข้อสรุปนั้นๆ ซึ่งการแก้ปัญหา ประกอบด้วย การทำ ความเข้าใจกับปัญหาประเด็นสำคัญ คิดวางแผนจัดระบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องในสถานการณ์ที่พบ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆให้เกิดในกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พิจารณาข้อมูลเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกหรือคำตอบที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ และสามารถสรุป ประเมินผลจากกระบวนการคิดและการแก้ปัญหา ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
28	มีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ				

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
29	มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญ ในสถานการณ์ที่พบ				
30	คิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบครอบ ก่อนตัดสินใจสั่งการ				
31	การให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม				
32	มีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการ สถานศึกษา				
33	คิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่าง ละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน				
34	มีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย				
35	มีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ปัญหาได้อย่าง ถูกต้องและรวดเร็ว				
36	มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่ สามารถนำไปปฏิบัติได้				
ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล หมายถึง การใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่าง คล่องแคล่ว สารสนเทศเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน มีการบริหารจัดการข้อมูล อย่างเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เพื่อการ พัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					
37	ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างดี				
38	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย				
39	กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน				

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
40	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่าย และสื่อสังคมออนไลน์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา				
41	ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่าย และสื่อสังคมออนไลน์ ในในการปฏิบัติงาน				
42	มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน				
43	ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นเชิงจริยธรรมในการ เข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
44	ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นเชิงกฎหมายในการ เข้าถึงและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ				
45	มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการ เรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

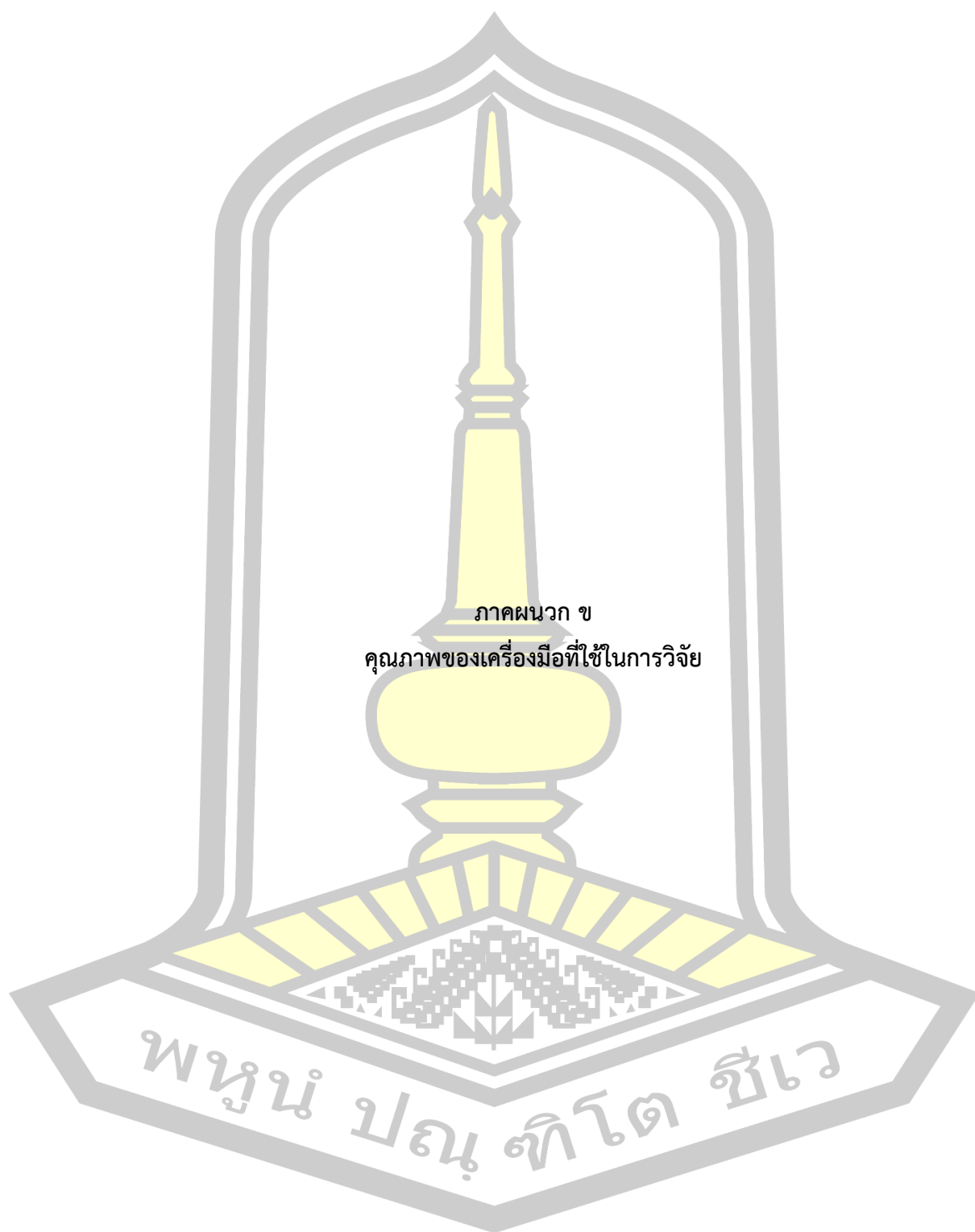
(ลงชื่อ)..... ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาของท่านในครั้งนี้



ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

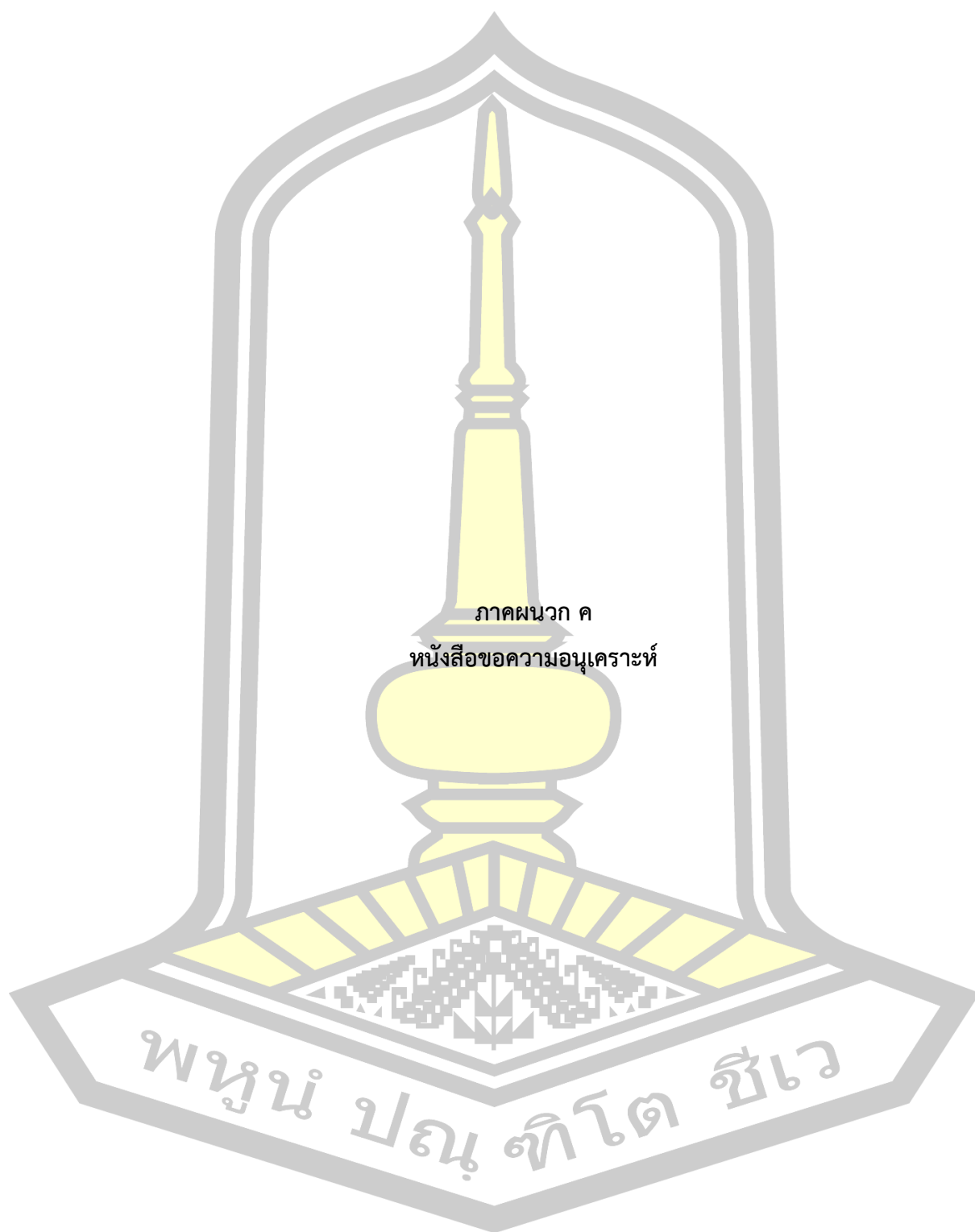
พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 24 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพพึงประสงค์

แบบสอบถามข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ทักษะการสื่อสาร							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	0	+1	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3	0	0	+1	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	0	0	0.6	สอดคล้อง
5	0	+1	0	0	+1	0.4	ไม่สอดคล้อง
6	0	0	+1	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
7	0	0	+1	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
9	0	0	0	0	0	0	ไม่สอดคล้อง
ทักษะความคิดสร้างสรรค์							
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
12	0	0	+1	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
13	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
14	0	0	+1	0	-1	0	ไม่สอดคล้อง
15	0	+1	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
16	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
17	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
18	0	0	+1	+1	-1	0.2	ไม่สอดคล้อง
ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์							
19	0	0	-1	+1	-1	-0.2	ไม่สอดคล้อง
20	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	0	+1	0.8	สอดคล้อง
22	0	+1	+1	+1	0	0.6	สอดคล้อง
23	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง

ตาราง 24 (ต่อ)

แบบสอบถามข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์							
24	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
26	0	+1	+1	0	+1	0.6	สอดคล้อง
27	0	+1	+1	+1	0	0.6	สอดคล้อง
ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน							
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
30	+1	0	+1	0	+1	0.6	สอดคล้อง
31	0	0	0	0	0	0	ไม่สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
34	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
36	0	+1	+1	+1	0	0.6	สอดคล้อง
ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล							
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
38	0	0	0	0	0	0	ไม่สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
40	+1	+1	0	+1	0	0.6	สอดคล้อง
41	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
42	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
43	0	0	0	0	0	0	ไม่สอดคล้อง
44	0	+1	0	0	-1	0	ไม่สอดคล้อง
45	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว976 วันที่ 16 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวนงนุช วิชามา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว1102

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นางสาวนงนุช วิชาผา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวนงนุช วิชาผา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสุ่ออน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885312727



ที่ อว 0605.5(2)/ว976

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสงกรานต์ อดุลารุณ

ด้วย นางสาวณงนุช วิชาผา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0885312727



ที่ อว 0605.5(2)/ว5136

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขออนุญาตเป็นวิทยากร

เรียน

ด้วย นางสาวณนช วิชาภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0885312727



ที่ อว 0605.5(2)/ว1103

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์

ด้วย นางสาวนงนุช วิชาภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0885312727



ที่ อว 0605.5(2)/ว5136

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วย นางสาวนงนุช วิชาผา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885312727





โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะ

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็น อย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียง ได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณ ทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นนุช วิชาผา
นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทนำ

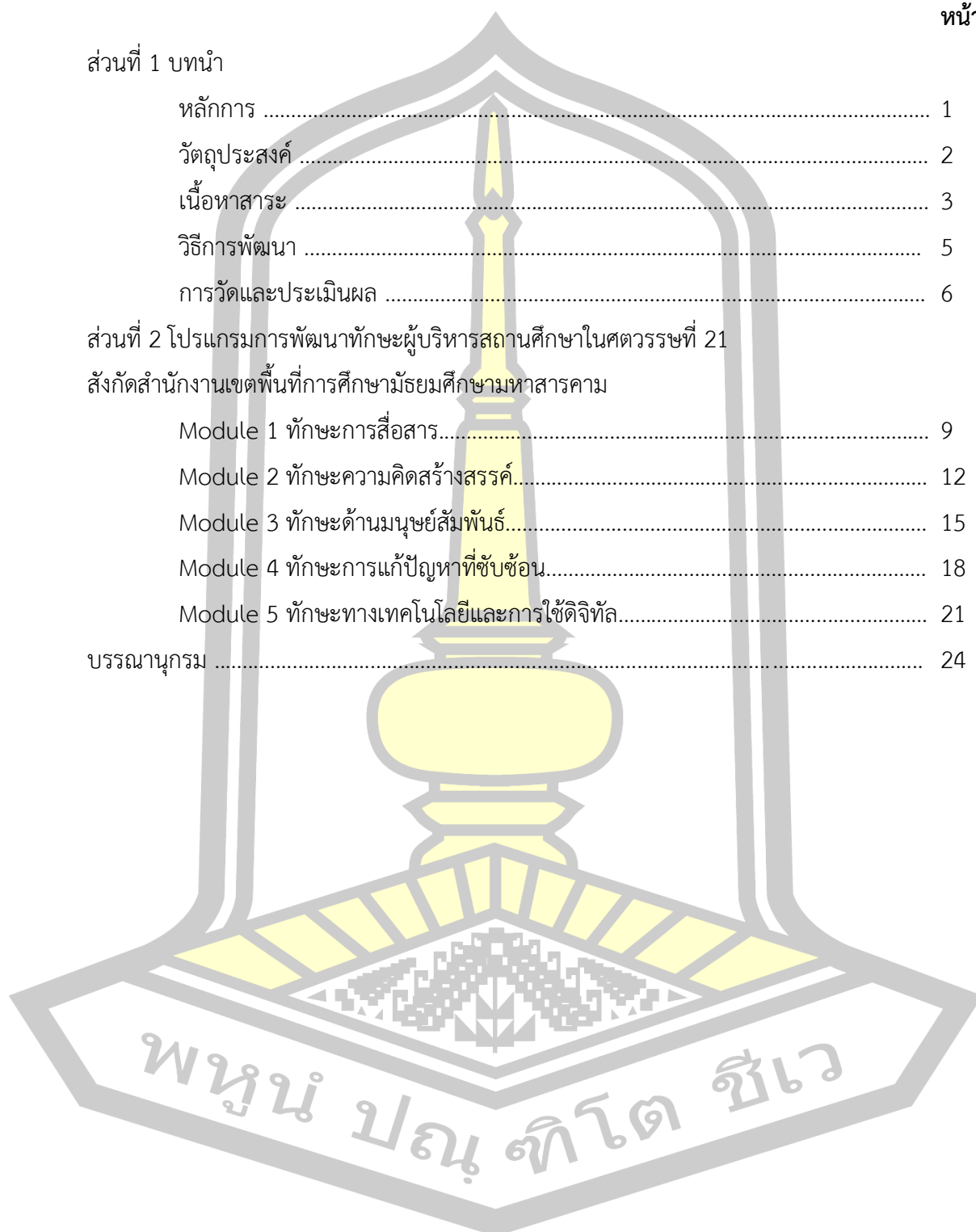
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
เนื้อหาสาระ	3
วิธีการพัฒนา	5
การวัดและประเมินผล	6

ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Module 1 ทักษะการสื่อสาร.....	9
Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์.....	12
Module 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์.....	15
Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน.....	18
Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล.....	21

บรรณานุกรม	24
------------------	----



ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการ

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ สังคม เศรษฐกิจ ฐานความรู้ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถอยู่โดยลำพังจะต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสังคมโลกยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิดวิเคราะห์ แยกแยะและมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สภาพการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจการค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้นประเทศที่จะอยู่รอดได้ก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

จากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจัดเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร การศึกษา เนื่องจากนวัตกรรมการบริหารการศึกษาสามารถช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 และสนองต่อความต้องการกำลังคนยุค 4.0 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา ทั้งประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณ ช่วยในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ช่วยในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาเกี่ยวกับเด็กที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาลดลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) กระทรวงศึกษาธิการได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษา จึงได้มีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยได้จัดตั้งโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่ ที่มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนรวมทั้งขยายผลสู่ระดับประเทศ พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษาสู่ระดับชาติและพื้นที่อื่น ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มอ่อนและยากจนและร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษา การพัฒนาและการขยายผลนวัตกรรมการศึกษา (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2561)

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา รวมถึงความก้าวหน้าและเป็นเสาหลักในการพัฒนาความสามารถของครู โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถใช้พลังและความสามารถของตนในการโน้มน้าวจิตใจและกระตุ้นบุคลากร ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและคิดสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสถานศึกษาสูงสุด รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ (กุลชลี จงเจริญ, 2562) ดังนั้นจึงเห็นว่าทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นมากในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวหน้าไปยิ่ง จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ ทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ และคุณธรรมจริยธรรม (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559)

จากความสำคัญของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยเห็นว่าทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร จึงได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำไปกำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาด้านการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่รวดเร็วและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของการศึกษาไทยในระดับสากล เพื่อพัฒนาผู้เรียนที่เป็นกำลังสำคัญใน การขับเคลื่อนโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้ง 5 ด้าน คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

1. Module 1 ทักษะการสื่อสาร (16 ชั่วโมง)

1.1. ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ ตีความหมาย แยกแยะเนื้อหาสาระข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อถ่ายทอดเป็นคำสั่งลายลักษณ์อักษรได้อย่างถูกต้อง

1.3. ผู้บริหารสามารถสื่อความหมายด้วยการพูด เขียน สิ่งการที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารอย่างมีเหตุผล

1.5. ผู้บริหารสามารถสื่อสารในรูปแบบของมัลติมีเดีย โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

2. Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (19 ชั่วโมง)

2.1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายขอบข่าย และระบบงานภายในสถานศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติ

2.2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถคิดที่สร้างสรรค์โดยไม่ยึดติดกับหลักการ หรือข้อจำกัดเดิม

2.4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความคิดที่สร้างสรรค์สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2.6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านความสามารถนำความคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. Module 3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (17 ชั่วโมง)

3.1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียนและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกระดับ

3.2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคน

3.4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม

3.5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

4. Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (18 ชั่วโมง)

4.1. ผู้บริหารมีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบคดีวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ

4.2. ผู้บริหารมีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษาคดีวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียด เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน

4.3. ผู้บริหารมีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำ ให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย

4.4. ผู้บริหารมีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.5. ผู้บริหารมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

5. Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (20 ชั่วโมง)

5.1 ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างดี

5.2 กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน

5.3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการปฏิบัติงาน

5.5 มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

5.6 มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

รายละเอียดเนื้อหาและเวลาที่ใช้ในการพัฒนาของโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามมี
รายละเอียด ดังนี้

เนื้อหา	เวลาที่ใช้ใน การ เรียนรู้ผ่าน หลักสูตร (ชั่วโมง)	เวลาที่ใช้ใน การเรียนรู้ผ่าน บุคคลอื่น (ชั่วโมง)	เวลาที่ใช้ใน การ เรียนรู้ผ่าน การ ปฏิบัติจริง (ชั่วโมง)
Module 1 ทักษะการสื่อสาร	2	3	7
Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์	2	3	8
Module 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	2	3	7
Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	1	2	7
Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและ การใช้ดิจิทัล	1	2	7
รวมระยะเวลาในแต่ละวิธีการพัฒนา	8	13	36
การประเมินผลก่อน – หลัง การอบรม		2	
สรุปอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1	
รวมระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา		60	

วิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชชิติน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience) ประกอบด้วย
 - 1) การติดตามสังเกตแบบ
 - 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ
 - 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย

4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ช โดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ แบบ 360 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

3. 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม รายละเอียดดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การฝึกอบรม (Training)	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิด และการฝึกปฏิบัติ
2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
3. การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)	1. การแสวงหาแหล่งวิทยาการ 2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) 3. การเรียนรู้จากสื่อ (Media)

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
 - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

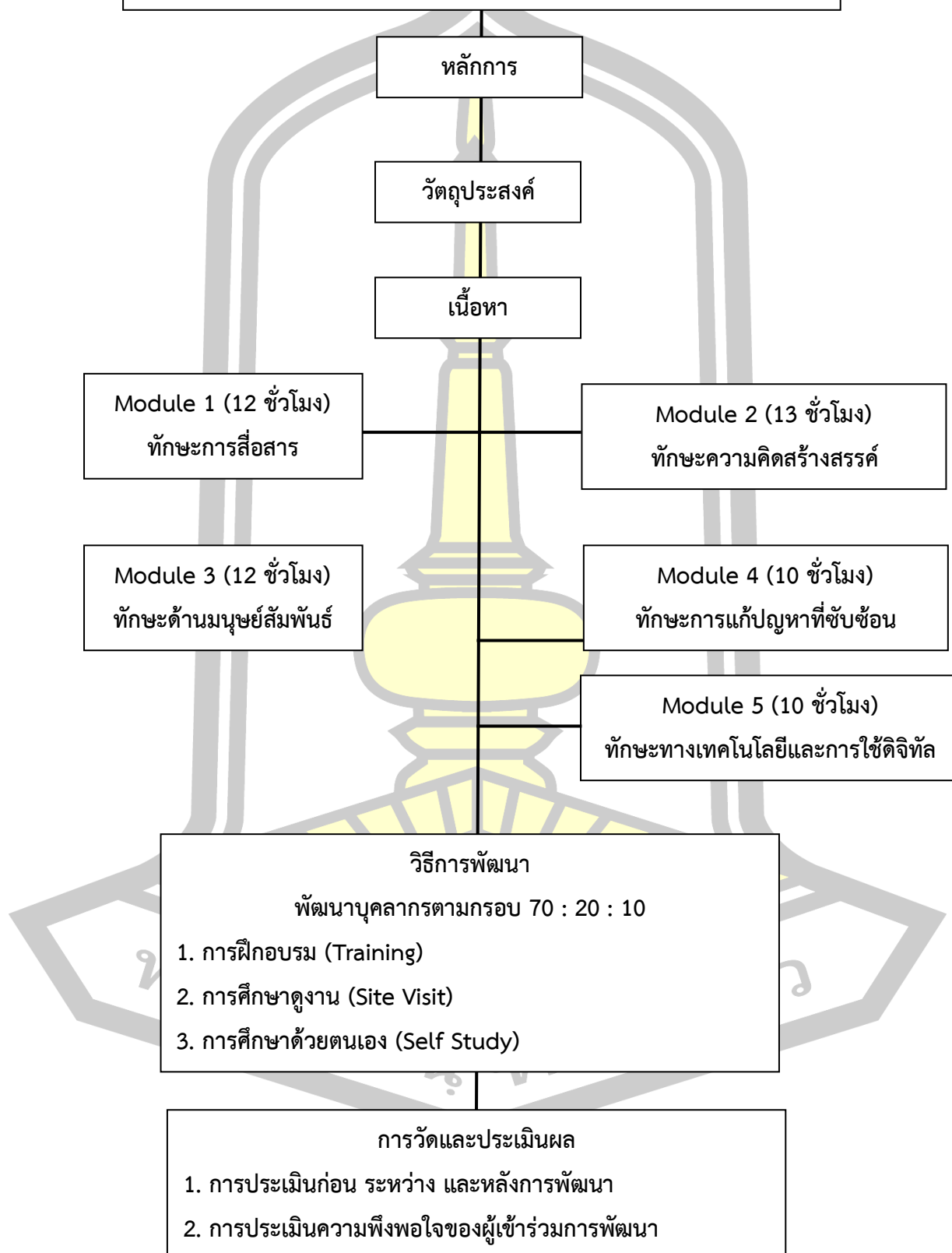
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อนระหว่างและหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม (90 ชั่วโมง)



ส่วนที่ 2

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม (60 ชั่วโมง)

Module 1 ทักษะการสื่อสาร (12 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ทักษะการสื่อสาร หมายถึง เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสังคม การดำเนินการใด ๆ ของสถานศึกษาย่อมส่งผลต่อสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระบวนการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพโดยปราศจากความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกคนจึงควรเป็นนักสื่อสารที่ดี โดยจะต้องมีความสามารถในการใช้ศิลปะในการสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายไว้

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านทักษะการสื่อสาร
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะการสื่อสาร
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะการสื่อสาร ไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

- 3.1 ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ ตีความหมาย แยกแยะเนื้อหาสาระข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อถ่ายทอดเป็นคำสั่งลายลักษณ์อักษรได้อย่างถูกต้อง
- 3.3 ผู้บริหารสามารถสื่อความหมายด้วยการพูด เขียน สิ่งการที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- 3.4 ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารอย่างมีเหตุผล
- 3.5 ผู้บริหารสามารถสื่อสารในรูปแบบของมัลติมีเดีย โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญขององค์การสื่อสาร
- ในหัวข้อ 1) การตัดสินใจเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม 2) การสื่อความหมาย/การสื่อสารข้อมูล 3) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และ 4) การวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อมูล
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญขององค์การสื่อสารที่ดี การสื่อสารข้อมูล กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น หรือความต้องการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์การแสดงท่าทาง หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญใน กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
 - แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสื่อสารที่ดีในอุดมคติ
 - ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (7 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน

พูน ปณ จิต ชีเว

ใบงานที่ 1
Module 1 ทักษะการสื่อสาร

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การสื่อสารหมายถึงอะไรและท่านมีแนวทางวิธีการในการสื่อสารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการการสื่อความหมาย/การสื่อสารข้อมูล ให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ ทราบได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการปฏิบัติการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

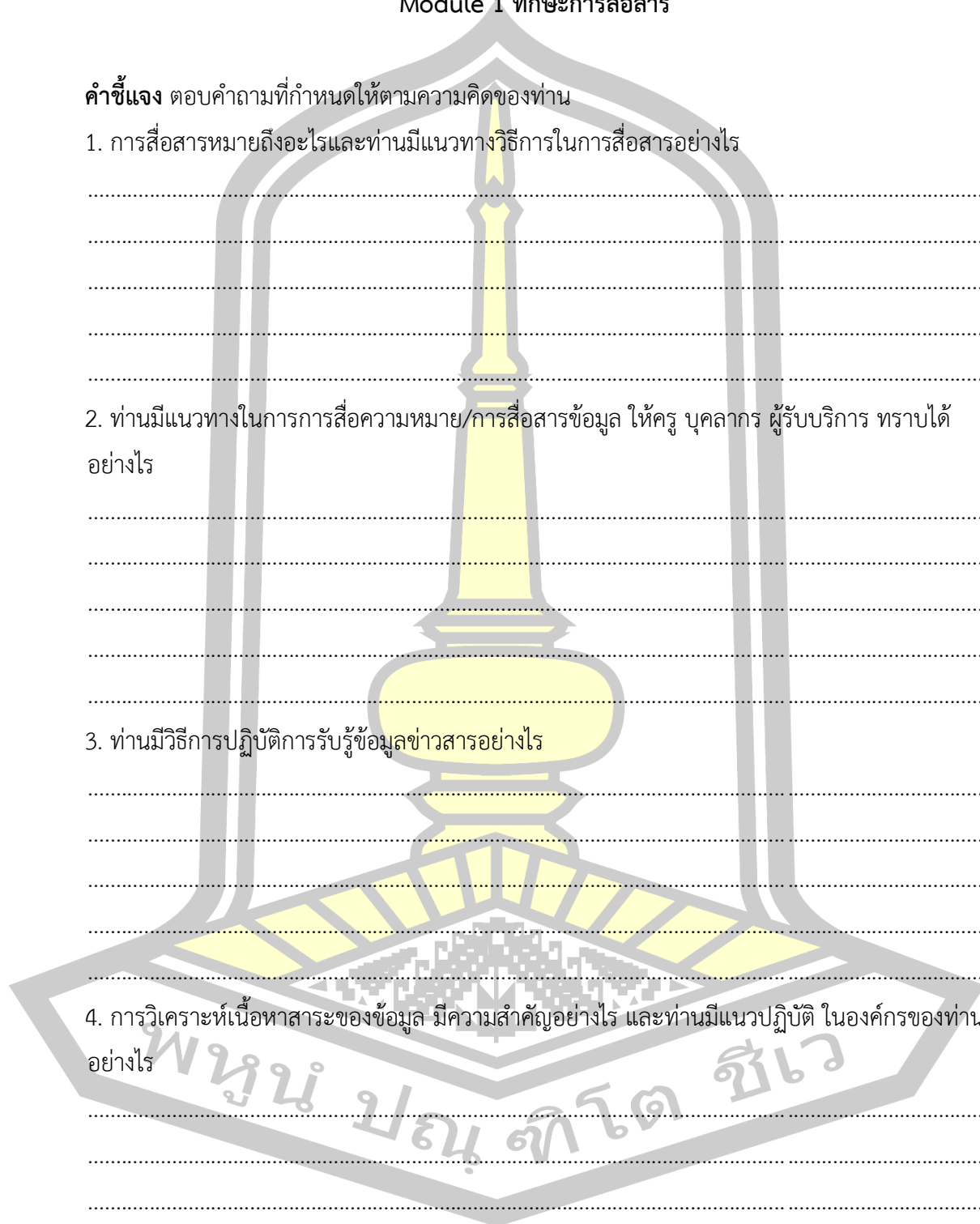
4. การวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อมูล มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติ ในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....



Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์

(13 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นผู้นำซึ่งรู้จักคัดสรรหรือแบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาพร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่จะสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยการเรียนรู้เนื้อหาความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะความคิดสร้างสรรค์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะความคิดสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

- 3.1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายขอบข่าย และระบบงานภายในสถานศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติ
- 3.2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 3.3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถคิดที่สร้างสรรค์ โดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือข้อจำกัดเดิม
- 3.4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความคิดที่สร้างสรรค์สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 3.5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา
- 3.6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถนำความคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของทักษะความคิดสร้างสรรค์ ในหัวข้อ 1) การคิดสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การคิดเชิงวิเคราะห์ และ 4) การคิดเชิงนวัตกรรม

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของทักษะความคิดสร้างสรรค์ที่ดี การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงนวัตกรรม รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในอุดมคติ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (8 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 2
Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความคิดสร้างสรรค์หมายถึงอะไรและท่านมีแนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบ ให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ความคิดสร้างสรรค์ มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติ ในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

Module 3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (12 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในที่ดีการมีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้คนทั้งทางภาษาคำพูดและภาษาท่าทางการมีความเข้าใจธรรมชาติความต้องการของคนเรา การควบคุมตัวเอง มีจิตวิทยาในการบริหารรวมถึงบทบาทหน้าที่ และลักษณะงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และอีกอย่างหนึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในทักษะด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งและต้องมีการสนับสนุนหรือปลูกฝังให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะส่งผลให้การทำงานในหน้าที่ของหน่วยงานองค์กรและการดำเนินชีวิตในสังคม อย่างเป็นสุขและเจริญก้าวหน้า และมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตทั้งในส่วนตัวและงานสังคมมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการ การพัฒนางานเป็นทีม

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

- 3.1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียนและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกระดับ
- 3.2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
- 3.3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคน
- 3.4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถพูดจูงใจหรือนำโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม
- 3.5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 3.6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ และสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ในหัวข้อ 1) การเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจผู้อื่น 3) การเข้าใจสิ่งแวดล้อม
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น การเข้าใจสิ่งแวดล้อม รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในอุดมคติ
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

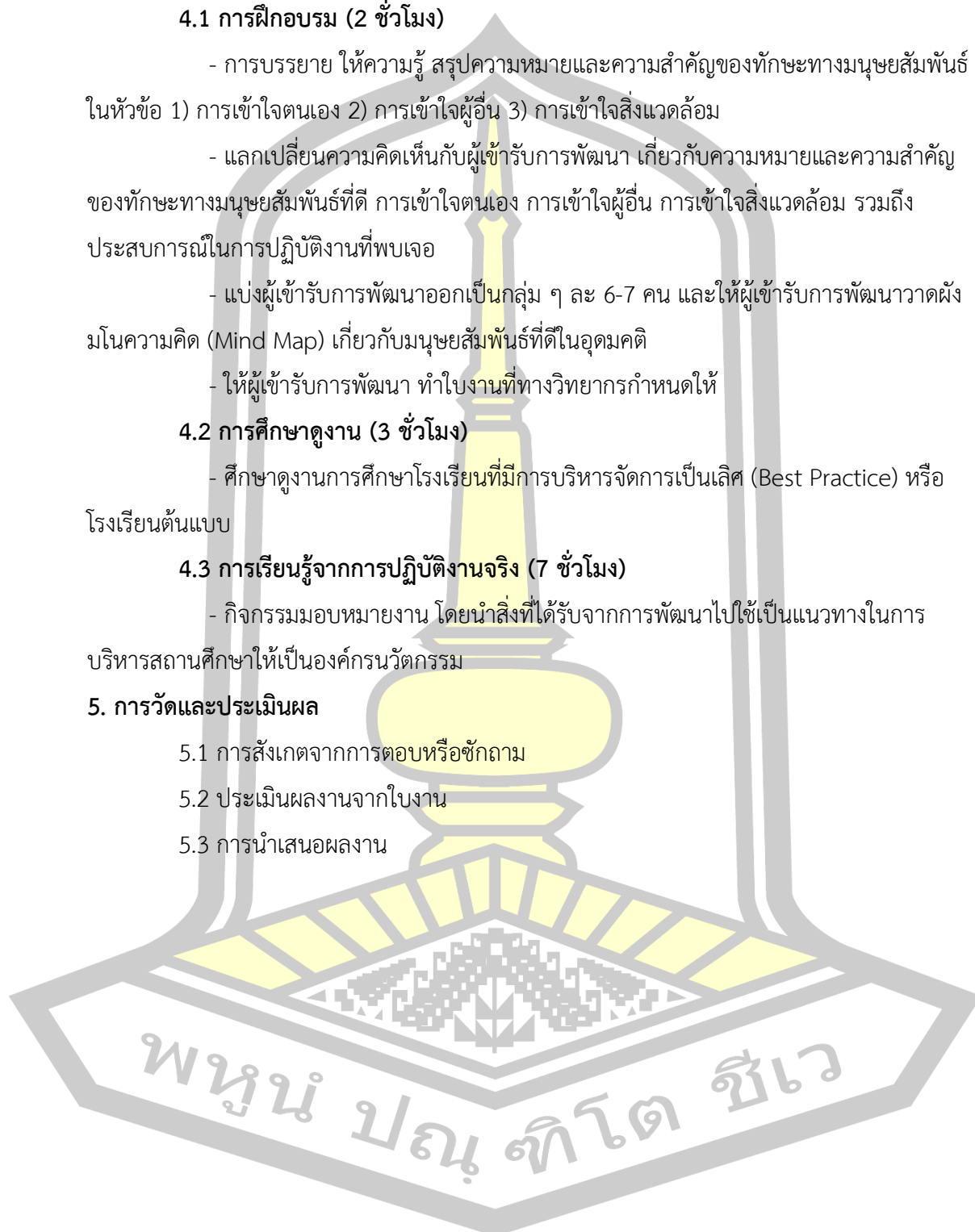
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (7 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

(10 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการคิดนอกกรอบและกระบวนการแก้ไขปัญหาระบบการทำงานที่มีความซับซ้อนเป็นการพัฒนาวิธีการคิด การแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้สถานศึกษาสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้อย่างรอบด้าน

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

- 3.1. ผู้บริหารมีการสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ มีการทำความเข้าใจกับปัญหา ประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่พบคิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบครอบ ก่อนตัดสินใจสั่งการ
- 3.2. ผู้บริหารมีความคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการสถานศึกษาคิดวิเคราะห์และประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน
- 3.3. ผู้บริหารมีความพยายามในการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่จะทำให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย
- 3.4. ผู้บริหารมีการใช้ทักษะกระบวนการคิดแก้ไขปัญหได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 3.5. ผู้บริหารมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในหัวข้อ 1) การทำความเข้าใจปัญหาหรือวิเคราะห์ปัญหา 2) การวางแผนการแก้ปัญหา 3) การดำเนินการแก้ปัญหา และ 4) การตรวจสอบหรือมองย้อนกลับ

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่ดี การทำความเข้าใจปัญหาหรือวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนการแก้ปัญหา รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในอุดมคติ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (2 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (7 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 4
Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การแก้ปัญหาหมายถึงอะไรและท่านมีแนวทางในการวางแผนการแก้ปัญหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร เมื่อองค์กรเกิดปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

4. การแก้ปัญหา มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

พจน ปรณ จิโรต สีเว

Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

(10 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดลึกซึ้งสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการ และสร้างนวัตกรรมเมื่อผู้บริหารมีทักษะดิจิทัลแล้วจะส่งผลให้ครูเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในความรู้ความสามารถของผู้บริหารส่งผลให้ครูมีความกล้าคิดกล้าแสดงออกอย่างมั่นใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

- 3.1 ใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างดี
- 3.2 กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการและการใช้ดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน
- 3.3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เครื่องมือการสื่อสาร เครือข่ายและสื่อสังคมออนไลน์ในการปฏิบัติงาน
- 3.5 มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3.6 มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลในหัวข้อ 1) เครื่องมือและเทคโนโลยี 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การให้ความรู้และการเรียนรู้ 4) การค้นหาและการใช้งาน

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลที่ดี รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลที่ดีในอุดมคติ
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (2 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (7 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



ใบงานที่ 5

Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการใช้เทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการสื่อสารข้อมูล ให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ ทราบได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการปฏิบัติในการใช้เทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลขององค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล มีความสำคัญอย่างไร และท่านมีแนวปฏิบัติ ในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์เทคโนโลยี

บรรณานุกรม

- กุลชลี จงเจริญ. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยยนต์ เพาพาน.(2559). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. *บทความวิชาการในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1* หัวข้อ “ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21”. กอสินธุ์ : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- พัชรา วาณิชศิลป์. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2561). *พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.edusandbox.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 พฤษภาคม 2564].





คู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

จัดทำโดย
นางสาวนงนุช วิชาผา
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

โปรแกรมนี้นพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นี้จะเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นนุช วิชาผา

นิสิตระดับปริญญาโท

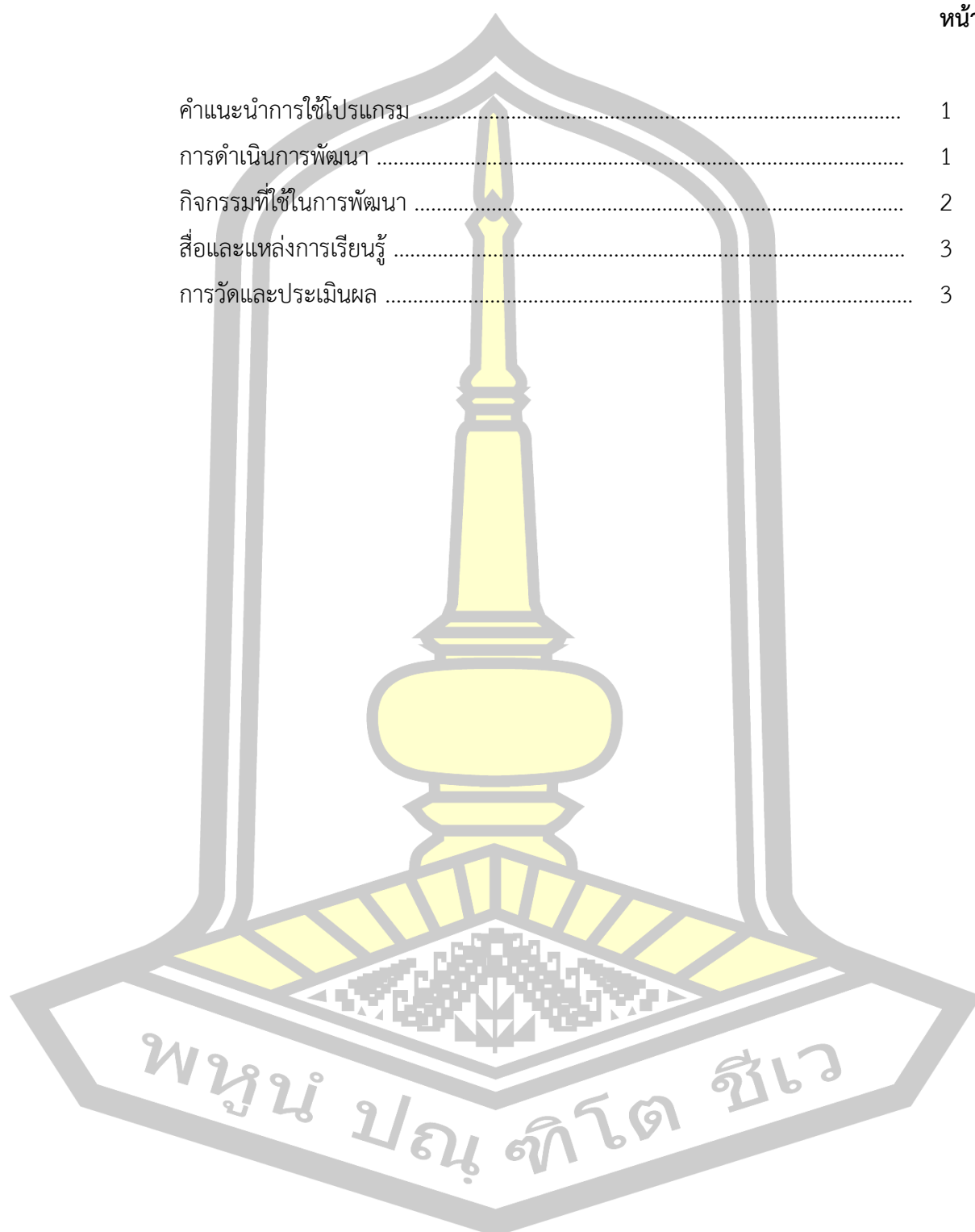
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

คำแนะนำการใช้โปรแกรม	1
การดำเนินการพัฒนา	1
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา	2
สื่อและแหล่งการเรียนรู้	3
การวัดและประเมินผล	3



การดำเนินการตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-5 (60 ชั่วโมง)

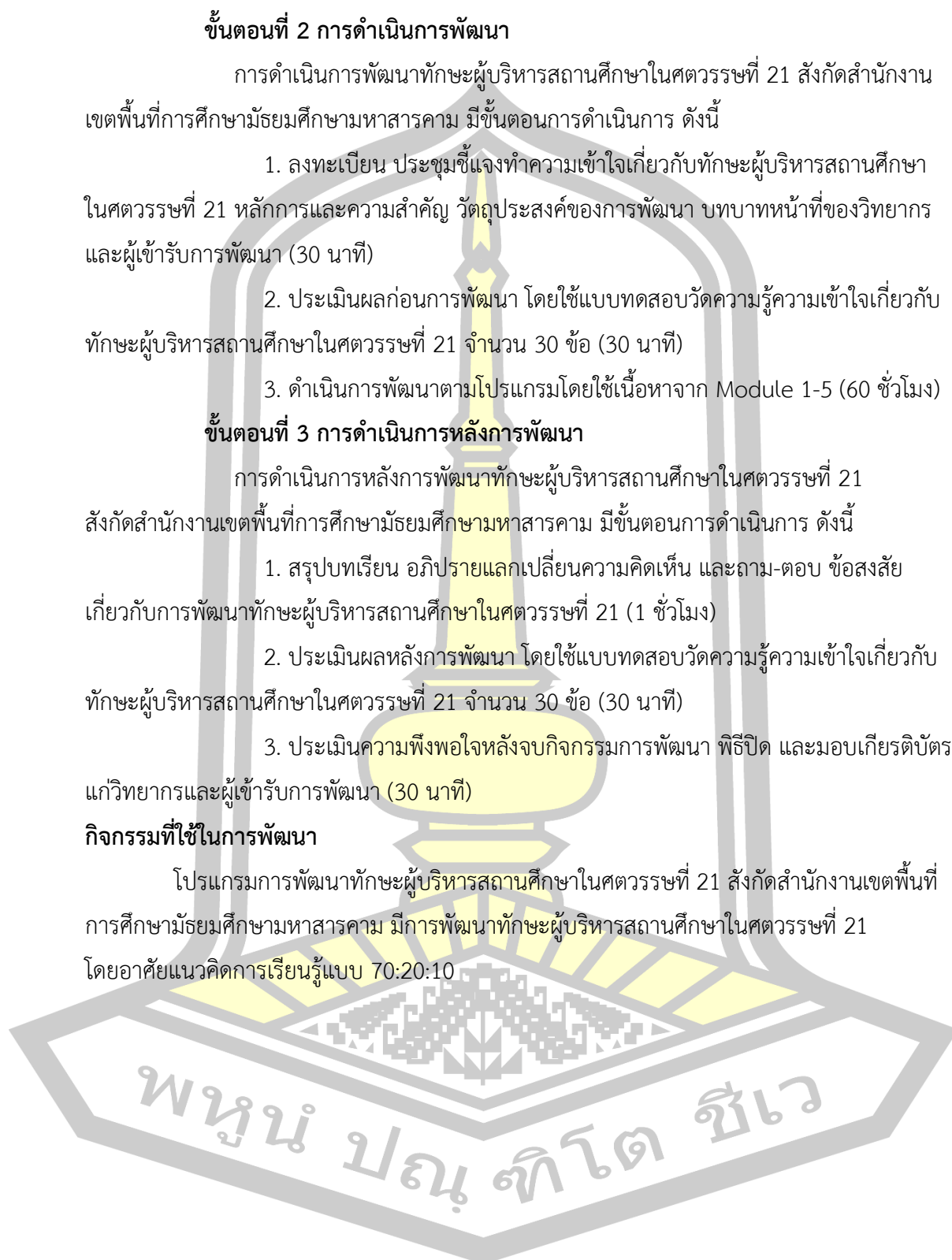
ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปทบทวน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10



โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมการสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการ พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ตามแต่ละ Module 1-5 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่ เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และ ผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
ระยะที่ 3 การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)	1. การแสวงหาแหล่งวิทยาการ 2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) 3. การเรียนรู้จากสื่อ (Media)

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 60 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3, Module 4 และ Module 5
2. ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมิน
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แสดงดังตาราง

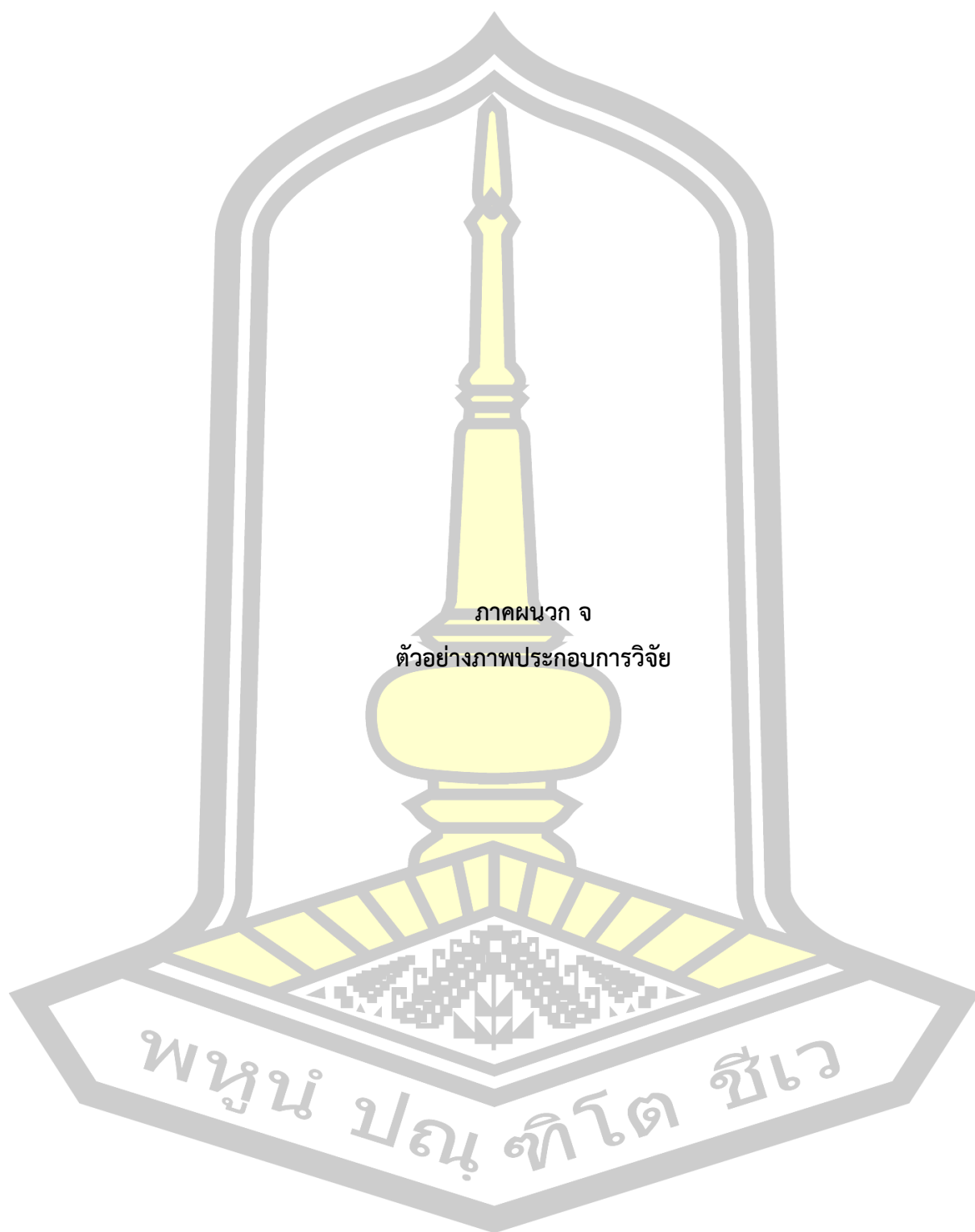
พูน ปณ จิต ชเว

ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
Module 1 ทักษะการสื่อสาร 1) การตัดสินใจเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม 2) การสื่อความหมาย/การสื่อสารข้อมูล 3) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 4) การวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อมูล	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 3 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 7 ชั่วโมง	16 ชั่วโมง
Module 2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 1) การคิดสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การคิดเชิงวิเคราะห์ 4) การคิดเชิงนวัตกรรม	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 3 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 8 ชั่วโมง	13 ชั่วโมง
Module 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 1) การเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจผู้อื่น 3) การเข้าใจสิ่งแวดล้อม	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 3 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 7 ชั่วโมง	12 ชั่วโมง
Module 4 ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 1) การทำความเข้าใจปัญหาหรือวิเคราะห์ปัญหา 2) การวางแผนการแก้ปัญหา 3) การดำเนินการแก้ปัญหา 4) การตรวจสอบหรือมองย้อนกลับ	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 2 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 7 ชั่วโมง	10 ชั่วโมง

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
Module 5 ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 1) เครื่องมือและเทคโนโลยี 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การให้ความรู้และการเรียนรู้ 4) การค้นหาและใช้งาน	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 2 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 7 ชั่วโมง	10 ชั่วโมง
สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
พิธีปิด		30 นาที





การสัมภาษณ์ Best Practices ผู้บริหาร

สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 1



สัมภาษณ์ Best Practices คนที่ 2



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวนงนุช วิชาผา
วันเกิด วันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2538
สถานที่เกิด อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 40 หมู่ที่ 10 ตำบลหนองกุงใหญ่
อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40170
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนเขวไร่ศึกษา
เลขที่ 96 หมู่ที่ 12 บ้านหนองเขื่อน ตำบลเขวไร่
อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44140
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2555 มัธยมศึกษาตอนปลาย
โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.)
สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิโต ชีเว