

# กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## Strategies in Developing Professional Administrators in the 21<sup>st</sup> Century for Schools under the Office of the Basic Education Commission

จินณวัตร ปะโคทัง<sup>1</sup>

Jinnawat Pakotang<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงปริมาณศึกษาสภาพการณ์การปฏิบัติจริงกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2559 จำนวน 248 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 คน กลุ่มที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยินดีและสมัครใจเข้าร่วมกลุ่มผู้วิจัย จำนวน 90 คน รวมทั้งสิ้น 343 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .973 แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .946 แบบสัมภาษณ์การอบรมเชิงปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นเท่ากับ.972 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบสังเกตพฤติกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ.967 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการณ์ปฏิบัติจริงกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีองค์ประกอบกลยุทธ์ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยมี 6 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ประกอบด้วย มีความรู้ในกลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานได้อย่างชัดเจน เข้าใจในการวางแผน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ยึดหลักการประหยัด มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการรายงานผลการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์การบริการที่ดี ประกอบด้วย มีความรู้ในกลยุทธ์การบริการที่ดี มีการศึกษาความต้องการ

<sup>1</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

<sup>1</sup> Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University



ของผู้รับบริการ จัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ จัดรูปแบบระบบบริการที่ดี ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ และ มีการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริการ 3) กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย มีความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสม เลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สามารถวิเคราะห์ รวบรวมองค์ความรู้ เพื่อนำไปใช้พัฒนางานได้ 4) กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย มีความรู้ในกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสม การมีส่วนร่วมในการวางแผน ยอมรับข้อตกลงของทีมงาน ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 5) กลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ประกอบด้วย มีความรู้ในกลยุทธ์จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ควบคุมตนเองในการบริหารงานได้อย่างดี ปฏิบัติตนตามกติกาของสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจาและจิตใจ รักและศรัทธาในวิชาชีพ และ 6) กลยุทธ์การใช้ทักษะ 3R x 8C ประกอบด้วย R1 ; Reading ทักษะการอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ R2 ; Writing ทักษะการเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และ R3 ; Arithmetic ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีเหตุผล มีแนวทางการบริหาร และมีความสามารถสำหรับการบูรณาการทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ C1: Critical Thinking and Problem Solving การบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระบวนการคิด การแก้ปัญหา C2: Creativity and Innovation การคิดอย่างสร้างสรรค์ C3: Cross-cultural Understanding ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม แสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน C4: Collaboration teamwork and leadership มีการค้นหาความเข้าใจ และปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น C5: Communication Information and media literacy มีทักษะในการสื่อสาร และการรู้เท่าทันสื่อ C6: Computing and ICT literacy มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี C7: Career and learning skill มีทักษะทางอาชีพและการเรียนรู้ และ C8: Compassion มีความมีเมตตา กรุณา วินัย คุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย 3. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ, ศตวรรษที่ 21

## Abstract

The research aimed to strengthen professional administrators in the 21st century for schools under the Office of the Basic Education Commission. The research was designed to gather data quantitatively and qualitatively with a total of 343 participants. For quantitative purpose, data were collected from the practical situations of 248 school administrators in 2016 academic year under the Office of the Basic Education Commission. For qualitative purpose, participants included 5 interviewers, 90 voluntary administrators, The research instru-



ments were questionnaires have reliability =.973, the workshop pre-test and post-test have reliability =.946, interview forms have reliability =.972, and observation forms have reliability =.967. Statistical analysis included average, percentage, standard deviation, and content analysis.

Research results were as follows:

1. Results on practical situations indicated the overall performance of the administrators was at high level. 2. Results from the workshop on developing strategies for the professional administrators in the 21st century revealed that the elements of the strategies were vision, mission, objectives, and goal. Strategies developed were concluded in six components, including 1) achievement motivation strategy included having clear concepts on strategy of achievement motivation, understanding on planning process, working towards goal setting, focusing on work outcomes actively, thinking creatively, comply economical philosophy, engaging innovations, revising for better results, and reporting the achievement, 2) good service strategy included understanding the core of good service, determining needs of services, setting service management system, encouraging mind services, and conducting service satisfaction, 3) self-development strategy included having knowledge on self-development, analyzing strengths and weaknesses, selecting appropriate ways for self-improvement, choosing variety resources, exchanging learning experiences with colleagues, and getting good choices for work improvement, 4) team working strategy included understanding of the concept of team work, comply by the rules of leadership and followers, taking part in planning collaboratively, accepting to others ideas, making decisions based on data, and having responsibility, 5) professional ethics and conducts strategy included recognizing professional ethics and conducts, respecting rules and regulation of social, being good model for the profession physically, verbally, and mindfully, and 6) integrating 3Rx8C skills strategy included R1: Reading in both Thai and English languages proficiency, R2: Writing at least two required languages fluently, R3: Arithmetic for think critically and reasonably, C1: Critical thinking and problem solving, C2: Creativity and innovation, C3: Cross-cultural understanding, C4: Collaboration teamwork and leadership, C5: Communication Information and media literacy, C6: Computing and ICT literacy, C7: Career and learning skill, and C8: Compassion. 3. Results on the evaluation the strategies for the appropriateness, possibility, and usefulness indicated at the highest level in all aspects and administrators indicated the satisfaction at high level.

**Keywords:** Professional administrators, 21<sup>st</sup> century



## บทนำ

ความท้าทายด้านการศึกษาศาสตร์ในศตวรรษที่ 21 ในการเตรียมคนให้พร้อมทั้งชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ผู้บริหารและครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไป โดยทักษะที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะการเรียนรู้ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูประบบเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ (วิจารณ์ พานิช, 2555: 16-21) โดยพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพย่อมแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นในการบริหารในระดับที่สูง คุณลักษณะเหล่านี้จะถูกบ่มเพาะด้วยประสบการณ์ส่วนหนึ่งและต้องได้รับการลับให้คมด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารที่แท้จริงอีกส่วนหนึ่ง ลักษณะนิสัยของบุคคลบางประการอาจเป็นตัวบ่อนทำลายประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรและนำความเสียหายในหน่วยงานด้วย ดังนั้นการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงต้องมีการตระหนักไว้ในบริบทของการเป็นนักบริหารและพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูงหรือความเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีการกล่าวถึงอย่างมากมานั้น ผู้เสนอแต่ละท่านต่างก็มีมุมมอง และแนวความคิดตามความเชื่อของตน ตามหลักการและแนวความคิดที่แต่ละคนยึดถือเป็นหลัก แต่เมื่อได้ศึกษาจากวิวัฒนาการของศาสตร์ด้านการบริหาร การศึกษา ได้พบข้อสรุปว่า ความเป็นนักวิชาชีพ

ชั้นสูงมักจะประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐาน ต่อไปนี้ 1) มีการศึกษาอบรมในศาสตร์ที่มีองค์ความรู้ที่เป็นระบบระเบียบ องค์ความรู้ที่เป็นระบบระเบียบของนักวิชาชีพชั้นสูง ในภาษาอังกฤษเรียกว่า มี Systematic body of knowledge คือ มีการประมวลความรู้และพัฒนาทางวิชาการก้าวหน้าจนเป็นศาสตร์ (Discipline or science) มาอย่างเป็นระบบแล้ว มีระบบการจัดการศึกษา มีการเรียนรู้ การฝึกฝนอบรมที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับทางสังคม โดยเฉพาะมักจะเป็นระบบการศึกษาอบรมในระดับอุดมศึกษาเป็นหลัก ซึ่งจะมีองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีหลักการ มีทฤษฎี มีแบบแผน การปฏิบัติเฉพาะสาขาของตน และมีการค้นคว้าวิจัยในศาสตร์แห่งวิชาชีพให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) การมีอำนาจปฏิบัติการในวิชาชีพ (Professional authority) เป็นอีกลักษณะหนึ่งของความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งจะมีการยอมรับทางสังคมหรือมีกฎหมายรองรับให้อำนาจปฏิบัติการ อำนาจในการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการปฏิบัติการวิชาชีพเฉพาะทาง (Professional diagnosis and decision-making) ได้รับการรับรองในการมีอำนาจให้ การฝึกฝน อบรมในวิชาชีพเป็นการเฉพาะทาง มีอำนาจทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการในการควบคุมวิชาชีพออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีอำนาจควบคุมกำกับมาตรฐานอาชีพและผู้ปฏิบัติในวิชาชีพ 3) การมีจรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพ จรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพที่มักจะมีเรียกกันว่า Code of conduct หรือ Professional ethics เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การมีจรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพเป็นสิ่งที่ใช้เป็นหลักกำกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติต่อผู้รับบริการ และต่อสังคมของผู้ปฏิบัติการในวิชาชีพและใช้เป็นหลักมโนธรรมกำกับตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพในความประพฤติส่วนตัว การปฏิบัติตนและการไม่ใช้วิชาชีพไปในทางที่ไม่ชอบ



ธรรม หรือละเมิดจรรยาบรรณในวิชาชีพชั้นสูงของตน 4) การมีสมาคมวิชาชีพชั้นสูงการมีสมาคมวิชาชีพชั้นสูงของตนเอง เป็นเรื่องสำคัญประการที่ 4 ที่มักจะมิให้เห็นทั่วไปในสังคมที่พัฒนาวิชาชีพ ก้าวหน้าค่อนข้างมากแล้ว คือ การมีสมาคมวิชาชีพชั้นสูงของตนเอง เป็นสิ่งที่เรียกกันว่า Professional Culture & Association แต่ในประเทศไทยเรา พบว่า ชอบใช้กันว่า Professional Association ซึ่งเป็นสมาคมหรือเป็นแหล่งกลางสำหรับการส่งเสริมดูแล และพัฒนาวิชาชีพ หรือเป็นองค์กรกลางสำหรับการดูแล ควบคุม กำกับ ออกใบอนุญาต เฝ้าระวังการละเมิดและพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าให้มีประสิทธิภาพและให้เป็นที่ยอมรับนับถือในมาตรฐานและคุณภาพของวิชาชีพอยู่เสมอ

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือมีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทที่สำคัญคือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วมปรับองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็กและมีโครงสร้างแนวราบและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษาดังนั้น ผู้นำองค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติและประสบการณ์

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันกลยุทธ์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในศตวรรษที่ 21

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตเนื้อหา

1. สมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานการบริการที่ดี
  - 1.2 การพัฒนาตนเอง
  - 1.3 การทำงานเป็นทีม
  - 1.4 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. คุณลักษณะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 3R: Reading, Writing, Arithmetic
  - 2.2 8C: Critical Thinking and Problem Solving, Creativity and Innovation, Cross-cultural Understanding, Collaboration teamwork and leadership, Communication Information and media literacy, Computing and ICT literacy, Career and learning skill, Compassion

### ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาศึกษาสภาพปัจจุบันกลยุทธ์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน  
กลยุทธ์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาในศตวรรษที่ 21

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี  
ปีการศึกษา 2559 จาก 674 โรงเรียน จำนวน  
674 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี  
ปีการศึกษา 2559 จำนวน 248 คน กำหนด  
ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Krejcie & Morgan  
แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากโรงเรียน  
(ธีรวิทย์ เอกะกุล 2546: 143)

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาน  
ศึกษามืออาชีพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถาน  
ศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 จำนวน 5 โรงเรียน  
ด้วยการเลือกแบบเจาะจงจากสถานศึกษาที่มี  
ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เป็นแบบอย่างด้านการ  
บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์  
การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพใน  
ศตวรรษที่ 21 มีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนา  
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา  
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์และความ  
พึงพอใจการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ  
ในศตวรรษที่ 21 มีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน  
ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินกลยุทธ์การ  
พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษ

ที่ 21

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจ  
การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพใน  
ศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนการวิจัย

แบ่งออกเป็น 2 วงรอบ ดังนี้

วงรอบที่ 1

ในวงรอบที่ 1 มีการดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลยุทธ์การ  
พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษ  
ที่ 21 มี 4 ข้อย่อย คือ

1) การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ  
กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ  
ในศตวรรษที่ 21 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง

2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ใน  
ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหาร  
สถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 จำนวน  
5 ท่าน

3) การศึกษาสภาพการปฏิบัติจริงกลยุทธ์  
การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพใน  
ศตวรรษที่ 21 จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่ม  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน  
248 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม

4) การสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจาก  
หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การ  
สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาสภาพ  
การปฏิบัติจริงกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถาน  
ศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21

2. การปฏิบัติตามแผน (Action)

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1) การสร้างกลยุทธ์ จากการสังเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และ การศึกษาสภาพการณ์ปฏิบัติจริงของกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21

2) การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 จำนวน 13 ท่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

### 3. การสังเกต (Observation)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21

### 4. การสะท้อนผล (Reflection)

ผู้วิจัยดำเนินการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินการ

#### วงรอบที่ 2

ในวงรอบที่ 2 มีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. การวางแผน (Planning)

การประชุมเตรียมการวางแผนในการประชุมอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการประชุมคณะทำงาน จัดเตรียมในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2560 ณ ห้องประชุมตึกการศึกษาพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

#### 2. การปฏิบัติตามแผน (Action)

การประชุมอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

โดยมีกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ 28-29 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1-5 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำนวน 90 คน โดยดำเนินการประชุมอบรมในระหว่างวันที่ 14-15 มีนาคม 2560 ณ ห้องแก้วกัลยา ตึกการศึกษาพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยมีกิจกรรมการอบรม ตามกรอบการศึกษาค้นคว้า คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21

### 3. การสังเกต (Observation)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประชุมอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยดำเนินการเก็บคะแนนก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา รวมทั้งการเก็บรวบรวมความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4. การสะท้อนผล (Reflection)

ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาสรุป ประเมินและตรวจสอบกระบวนการเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในวงรอบที่ 2 ศึกษาสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการพัฒนา โดยสรุปผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติในการพัฒนา

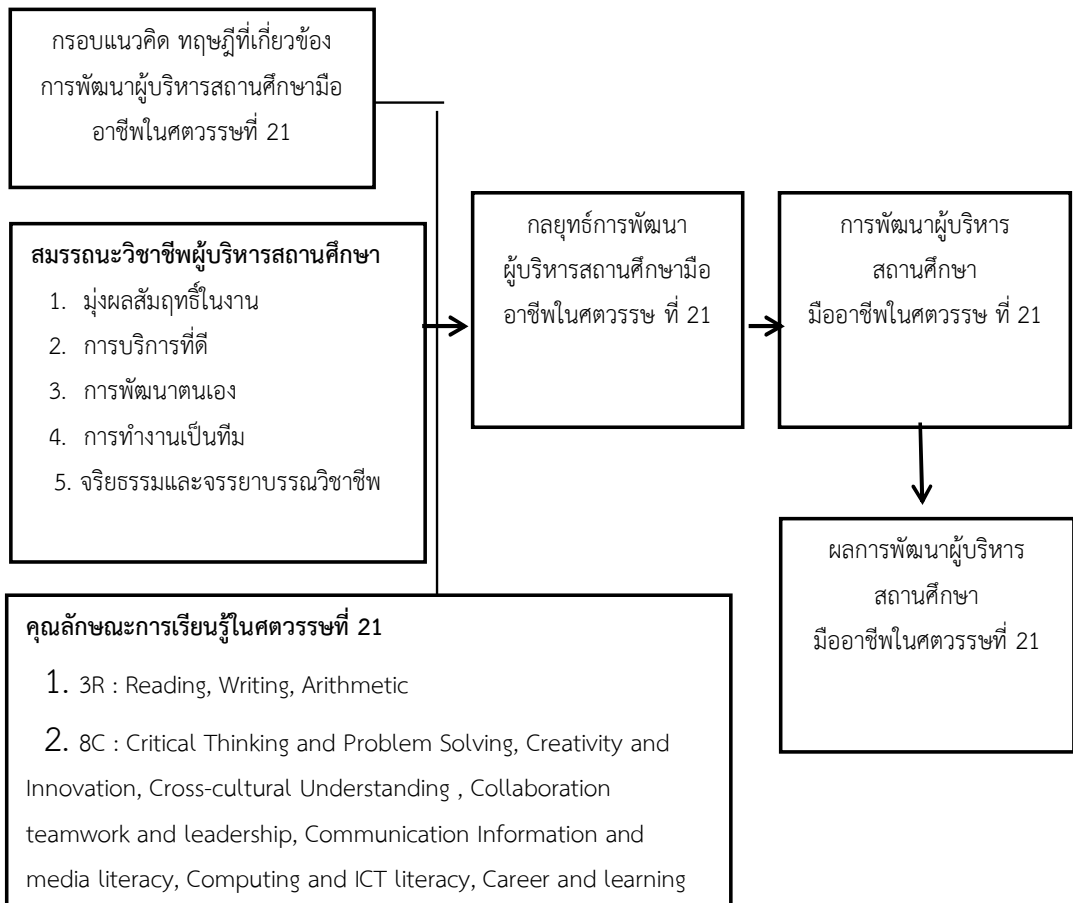
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอกษ มีมกระโทก (2547: 94) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 57) เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554: 12)



ปาฏิมา วงศ์เลขา (2552: 5) นคร ตั้งคะพิภพ (2552: 55) ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2555: 45) คำเพชร ภูริปริยญา (2550: 234) สาธิต ทับทิม (2550: 32-39) การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาศาภาพการณ์ปฏิบัติจริง กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ในศตวรรษที่ 21 รายละเอียด ดังแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย





### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากแบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ แบบประเมินความพึงพอใจ มาวิเคราะห์จากข้อมูลการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2. ศึกษาและทำความเข้าใจข้อมูลทีรวบรวมได้หลายๆ ครั้ง เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 แล้ววิเคราะห์และแปลผลโดยอิงกรอบการวิจัยคือ การเลือกปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 แล้วนำเสนอ 2 แบบคือ การพรรณานาวิเคราะห์ และ สถิติวิเคราะห์ในส่วนของการเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา ดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือ เนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ในแบบทดสอบความรู้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. การหาค่าความยากง่ายของแบบทดสอบ (P)

3. ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ (r)

4. วิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ในการแปล

ความหมาย (บุญชุม ศรีสะอาด 2554: 163)

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความรู้ ก่อนและหลังการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ด้วยค่า t (t-test)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้

1. การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือ เนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ในแบบทดสอบความรู้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ เกณฑ์ในการพิจารณาในการวิจัยในครั้งนี้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.00

2. การหาค่าความยากง่ายของแบบทดสอบ (P) เกณฑ์ในการพิจารณาในการวิจัยในครั้งนี้ ค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.2 ถึง 0.8

3. ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ (r) เกณฑ์ในการพิจารณาในการวิจัยในครั้งนี้ ค่าอำนาจจำแนกที่เหมาะสม อยู่ระหว่าง 0.2 ถึง 1.0

4. การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะด้านการวิจัยของครู ใช้สูตรดังนี้

1) ร้อยละ (Percentage)

2) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

4) สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ใช้ t-test แบบ Dependent Samples

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันกลยุทธ์ความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า โดยรวม ระดับการปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน



2. ผลการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกเป็นผลการสร้าง 2 วงรอบ พบว่า

2.1 ผลการดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 1 (Action Research Spiral No. 1) ปรากฏดังนี้

2.1.1 กลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน หลังการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 3

2.1.2 กลยุทธ์การบริการที่ดี พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การบริการที่ดีก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 6

2.1.3 กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาตนเองก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 4

2.1.4 กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 1

2.1.5 กลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 5

2.1.6 กลยุทธ์คุณลักษณะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3R8C) ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์คุณลักษณะการเรียนรู้

ในศตวรรษที่ 21 (3R8C) ก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 2

2.1.7 ผลการทดสอบก่อนการอบรมพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 27.11 คะแนน ผลการทดสอบหลังการอบรมพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 45.50 คะแนน ซึ่งแสดงว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพในศตวรรษที่ 21 สูงขึ้น

2.2 ผลการดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2 (Action Research Spiral No. 2) สรุปได้ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน หลังการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 3

2.2.2 กลยุทธ์การบริการที่ดี พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การบริการที่ดีก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 6

2.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาตนเองก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 4

2.2.4 กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้ในกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 1

2.2.5 กลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความรู้

ในกลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 5

2.2.6 กลยุทธ์คุณลักษณะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนามีความรู้ในกลยุทธ์คุณลักษณะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อนการดำเนินการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 2

3. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผลจากการอบรมครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยได้กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย 6 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนามีความรู้ในกลยุทธ์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานได้อย่างชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผน มุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานยึดหลักการประหยัดในการปฏิบัติงาน มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุมา พรหมศร (2555: 45) คุณลักษณะของ

ผู้บริหารมืออาชีพนั้นจะต้องประกอบด้วยหลากหลายความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญและถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. มีภูมิรู้ คือ มีความรอบรู้ในหลักการแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการในเรื่องต่างๆ ได้แก่มีความรอบรู้ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา การบริหารคน การบริหารเวลา การบริหารความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการบริหารตนเอง เพื่อให้สามารถวางระบบ วางแผนและบริหารแผนงานที่วางไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีคุณภาพประยุกต์ใช้สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี และสารสนเทศอย่างเหมาะสมและเกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีความรอบรู้ด้านวิชาการ หลักสูตร ปรัชญาการศึกษา หลักจิตวิทยาต่างๆ ตลอดจนวิทยาการใหม่ๆ เพื่อให้สามารถวางแผน ดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ความดูแลช่วยเหลือครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ผลการจัดการศึกษาอันเป็นหัวใจหลักของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการครองตน ครองคน และครองงาน ตลอดจนการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีภาวะผู้นำ Leadership ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบของความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) การรู้จักตัดสินใจ (Decision making) รู้จักและสามารถนำเอาวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา (Problem solving) มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ และเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่กำหนดทิศทางขององค์กรและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (Lead direction) สร้างพลังในการทำงานเป็นทีม (Team work) และการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เป็น



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีความสามารถบริหารจัดการในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง (Change management) ในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีกระบวนการโดยผ่านขั้นตอนของการเรียนรู้หรือการสร้างให้เกิดให้ความรู้ (Knowledge) กันในหมู่คณะ เพื่อร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะเข้าใจในผลประโยชน์ (Benefits for all) ที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมของคนหมู่มากและองค์กร โดยไม่มีวาระซ่อนเร้น (hidden agenda) แต่ประการใด ซึ่งจะเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่การสร้างการยอมรับ (Buy in) ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะง่ายต่อการที่จะเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ก่อเกิดความรู้สึกและความรับผิดชอบที่ผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กร และนำไปสู่ความเป็นวัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรในที่สุด

2. มีภูมิธรรม คือ การบริหารจัดการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการบริหารจัดการโดยอาศัยหลักต่าง ๆ

3. ภูมิฐาน คือ เป็นผู้มีพื้น และฐานหรือภูมิหลังแห่งการสะสมในการคิดในการสร้างรู้จักการมองที่กว้าง ลึก มองเห็นเหตุแห่งปัญหาซึ่งจะเกิดขึ้น ปัจจุบันเราเรียกว่า มีวิสัยทัศน์

4. มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพทางกาย ทางอารมณ์และจิตวิทยา ทางสังคมและทางสติปัญญา

2. กลยุทธ์การบริการที่ดี ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์การบริการที่ดีได้ถูกต้อง มีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ มีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ มีการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลให้การบริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และมีการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริการ สอดคล้อง

กับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549) ว่าการบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการและการจัดรูปแบบระบบการบริการที่ดี 2) ความสามารถในการให้บริการ คือความตั้งใจและกระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาตนเองสามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น จับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง มีการเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานสามารถวิเคราะห์ รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางานได้อย่างถูกต้องและเข้าใจมากยิ่งขึ้นและมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาทิต ทัฬหี (2550: 32 – 39) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่าแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนากาย และด้านการพัฒนาจิต มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้ พิจารณาสารวจตนเองสำรวจจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำไปหา



สาเหตุเพื่อการปฏิบัติแก้ไขอย่างถูกต้องจริงจัง ความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากเอกสารวิชาการต่างๆ และทางอินเทอร์เน็ต เข้าประชุม ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ ในด้านการบริหารสถานศึกษา ศึกษา ดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ และนำวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผล ต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา เป็น สมาชิกองค์กรทางวิชาการ หรือองค์กรที่น่าสนใจ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา แลก เปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ไม่กลัวคำวิพากษ์วิจารณ์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์โดยอาศัย สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่นๆ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ โดยการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การค้นคว้า และ ขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร สถานศึกษา

4. กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการ อบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามได้เหมาะสม กับบทบาท การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับ ผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างชัดเจน สามารถการยอมรับข้อตกลงของทีมงานได้อย่าง เต็มใจ การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล มีความ เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และมีความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พจน ณะเพียรชัย 2558: 32-33) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ควรมีทักษะด้านวินัยหรือศีล 5 ประการ ดังนี้ 1) ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) คือ “การเป็นนายตนเอง” หมายถึง มี

ความกระตือรือร้น เพื่อจะเพิ่มพูนความรู้ความ สามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นเลิศ ในการใฝ่รู้ อยากจะเปลี่ยนแปลงเสาะแสวงหา ความรู้อยู่เสมอ 2) รูปแบบวิธีคิด (Mental Models) คือ ต้องมีรูปแบบวิธีคิด เช่น คิด ตามบันไดของการคิดเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ ประกอบการตัดสินใจและการกระทำใดๆ ใน การบริหารจัดการ โดยเริ่มจาก บันทึกรายชื่อ จากประสบการณ์ จัดระบบข้อมูล ตีความข้อมูล ตั้งข้อสันนิษฐาน เกิดความเชื่อปฏิบัติตามความเชื่อ เป็นต้น 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์หมายถึง การมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็น โรงเรียนเป็นอย่างไร ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์จะ ต้องมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนหรือทุกคน “ร่วมคิด ร่วมทำ (Co-creating) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เช่น การประชุม การพูดจาเสวนา การคิด ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นต้น 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) คือการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็น “วิธีดำเนินการวิจัย” หรือ “วิธีการเรียนรู้” หรือ “วิธีแก้ปัญหา” และยังสอดคล้องกับ

5. กลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ใน กลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถ ควบคุมตนเองในการบริหารงานได้อย่างดี มีการ ปฏิบัติตนตามกติกาสังคม ปฏิบัติตัวเป็น แบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา และจิตใจ มีการดำรง ชีวิตอย่างเหมาะสม มีความรัก และศรัทธาใน วิชาชีพและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพได้เป็น อย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ได้รวบรวมแนวปฏิบัติตนตามจรรยา วิชาชีพของบุคลากรสาขาต่างๆ ดังจะนำเสนอต่อไป นี้ จรรยาบรรณของอาจารย์ คือ อุทิศเวลาเพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริงด้วย



ความรับผิดชอบและเสียสละ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสุจริต เที่ยงธรรม และพึงปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยปราศจากอคติ มีเหตุผลและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รักษา ส่งเสริมความสามัคคีความก้าวหน้าทางวิชาการในหมู่คณาจารย์ด้วยกันให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสอน วิจัย บริหาร และ ศิลปวัฒนธรรม และ เป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ และให้การสนับสนุนแก่ศิษย์ด้วยความเป็นธรรม

6. กลยุทธ์การใช้ทักษะ 3R x 8C ประกอบด้วย R1 ; Reading ทักษะการอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ R2 ; Writing ทักษะการเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และ R3 ; Arithmetic ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางการบริหาร และมีความสามารถสำหรับการบูรณาการทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ C1: Critical Thinking and Problem Solving การบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระบวนการคิด การแก้ปัญหา C2: Creativity and Innovation การคิดอย่างสร้างสรรค์ C3: Cross-cultural Understanding ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม แสวงหา แบ่งปันข้อมูล และ ความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน C4: Collaboration teamwork and leadership มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น C5: Communication Information and media literacy มีทักษะในการสื่อสาร และการรู้เท่าทันสื่อ C6: Computing and ICT literacy มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี C7: Career and learning skill มีทักษะทางอาชีพ และการเรียนรู้ และ C8: Compassion มีความมีเมตตา กรุณา วินัย คุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย 3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความ

เป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านและ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gary and Margaret (1989: 18) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร (Instructional leadership) ถือเป็นปัจจัยหลักของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ เป็นผู้นำด้านวิชาการ ซึ่งตรงกับที่นักวิจัยอื่นๆ หลายท่านได้ค้นพบ ดังนี้ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเรื่องอนาคตของโรงเรียน เป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จของนักเรียน และผลการปฏิบัติงานของครู 2. การมอบอำนาจให้ครูในเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอน การวางแผนและนำหลักสูตรมาปฏิบัติ 3. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสนับสนุนการใช้เวลาในการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4. สังเกตการณ์การสอนของครูในห้องเรียนและให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เป็นการแก้ปัญหา และในแนวคิดในการปรับปรุงการเรียนการสอน 5. ตรวจสอบความสำเร็จของผู้เรียน รวมทั้งครูเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการสอนสอดคล้องกับงานวิจัยของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (learning innovation skill) ทักษะ



ด้านการใช้ดิจิทัล (Digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (Sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment skill) และ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill) และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) งานวิจัยของ Ejimofor (2007) พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมการทำงานที่สร้างความประทับใจให้กับทีมงาน โดยมีกระบวนการพัฒนาคือ การอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

## ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการวิจัยตลอดมาจนถึงการผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย มีดังนี้

1.1 กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถาน

ศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์นั้น สามารถนำไปผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพโดยใช้กลยุทธ์ทั้ง 6 ประการ ประกอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประถมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำเอากลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน และสามารถนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

1.2 การนำเอากลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ไปใช้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรศึกษาคู่่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ให้เข้าใจ แล้วดำเนินการพัฒนาตามคู่มือที่กำหนดไว้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป  
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปมีดังนี้

2.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ควรมีการไปศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นหรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นแล้วทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าต่อไป เพื่อใช้เป็นแนวทางการในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ให้มีคุณภาพ



## เอกสารอ้างอิง

- คำเพชร ฎริปริญญา. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยโลก*. นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา.
- จตุติมา พรหมศร. (2555). *ผู้บริหารมืออาชีพ*. ข้าราชการครู.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์.
- นคร ตั้งคะพิภพ. (2552). *การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ. สุวีริยาสาสน์.
- ฟาฏินา วงศ์เลขา. (2552). *หนังสือพิมพ์เดลินิวส์* ฉบับวันที่ 10 พ.ย. 52.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management*. อินเฮอร์ส โนว์เลจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- หวน พิณรุฬพันธ์ (2558). *การบริหารการศึกษา: นักบริหารมืออาชีพ*. นนทบุรี: พิณรุฬพันธ์การพิมพ์.
- Davis, G.A. and Thomas, M.A. (1989). *Effective school and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ejimofor, F.O (2007). *Principals' transformational leadership skills and their teachers job satisfaction in Nigeria*. Dissertation Ph.D. Thesis in Philosophy Cleveland State University: Nigeria.
- Lee, D.M. (2008). *Essential skills for potential school administrators: A case study of one Saskatchewan urban school division*. University of Saskatchewan: Saskatoon.
- National Association of secondary school principals (NASSP). (2013). *Breaking ranks: 10 skills for successful school leaders*. Online Available from: [http://www.nassp.org/Content/158/BR\\_tenskills](http://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills) (1 April 2013).