แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

นายคณพศ ยศพล

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2568

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

นายคณพศ ยศพล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2568

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง	:	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ผู้วิจัย	:	นายคณพศ ยศพล
ปริญญา	:	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ
ปีที่สำเร็จการศึกษา	:	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 14 คน และครูผู้สอน 317 คน รวม 331 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80-1.00 สภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 สถิติ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทาง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทาง ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทาง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เครื่องมือ คือ แบบประเมิน สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น 0.42–0.48 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา พบ 15 แนวทาง ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5 แนวทาง การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 4 แนวทาง การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 แนวทางความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำในอนาคต, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา, มัธยมศึกษา

_____อาจารย์ที่ปรึกษา

Title : Guidelines for Future Leadership Competency of School Administrators under the Maha Sarakham Secondary Education Service Area Office
Author : Mr.Kanapote Yotsapol
Degree : Master of Education (Educational Management)
Rajabhat Maha Sarakham University
Advisors : Assistanct Professos Dr.Chayakan Ruangsuwan
Year : 2025

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the current conditions, desirable conditions, and priority needs index of future competencies of school administrators and 2) to study competencies development guidelines of school administrators. The study was divided into 2 phases. Phase 1: studied the current condsition, desirable condition and the priority needs index by applying the Krejcie and Morgan table from the 14 school administrators and 317 teachers, total 331 people, as the group of samples by stratified random sampling method. The research instrument was a questionnaire. The tool quality values were as follows: IOC was between 0.80-1.00, current conditions reliability was 0.95 and desirable condition reliability was 0.96. The statistics were mean, standard deviation, and modified priority needs index. Phase 2: to study future competencies development guidelines was divided into 3 processes. Process 1: to study development guidelines by interviewing 9 experts with the interview forms, analyze the information by descriptive analysis. Process 2: to draft development guidelines. Process 3: to evaluate development guidelines by the 7 experts. The statistics consisted of mean and standard deviation.

The results showed that: 1) Current Conditions of future competencies overall and each aspect was high. Desirable Conditions overall and each aspect was highest. The Modified Priority Needs Index was 0.42–0.48. 2) Future Competencies Development Guidelines of school administrators found 15 guidelines, there are adaptation to change 5 guidelines, leader for innovation and digital technology 4 guidelines, strategic management 3 guidelines and strengthening organizational culture 3 guidelines. The feasibility propriety of

future competencies development guidelines of school administrators overall and each aspect was highest.

Keywords: Future Competency, School Administrators, Development guidelines, Secondary Education

_____Advisor

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ฌ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.4 ขอบเขตการวิจัย 5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 9
2.1 การบริหารการศึกษา 9
2.2 สมรรถนะ 16
2.3 สมรรถนะผู้นำในอนาคต 25
2.4 แนวทางการพัฒนา 32
2.5 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 40
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 47
2.7 กรอบแนวคิด 52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 54
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 55

หัวเรื่อง **หน้า**

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม..... 62
บทที่ 4 ผลการวิจัย..... 68
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม..... 68
ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม..... 84
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 111
5.1 สรุป..... 111
5.2 อภิปรายผล..... 112
5.3 ข้อเสนอแนะ..... 118
บรรณานุกรม..... 120
ภาคผนวก..... 131
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ..... 132
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย..... 136
ภาคผนวก ค ค่าคุณภาพเครื่องมือ..... 164
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย..... 173
ภาคผนวก จ โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม..... 188
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย..... 219
การเผยแพร่งานวิจัย..... 225
ประวัติผู้วิจัย..... 226

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต 28
2.2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต 30
2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต 39
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 56
4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 69
4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 70
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ 71
4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ 74
4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและราย 78
4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ 81
4.7 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 95
4.8 สรุปแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา 100

ตารางที่ **หน้า**

4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามโดยรวมและรายด้าน 104
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ 105
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ 106
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ 108
4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายข้อ 109
ก.1 ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม 133
ก.2 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต 134
ก.3 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม 135
ข.1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา 160
ค.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม 165
ค.2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 171

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต 31
2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย 53
4.1 โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา 103
ฉ.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 220
ฉ.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 220
ฉ.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 221
ฉ.4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 221
ฉ.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 222
ฉ.6 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 222
ฉ.7 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 223
ฉ.8 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 223
ฉ.9 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 224

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน โลกกำลังก้าวเข้าสู่ “VUCA World” หรือ โลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสูงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหามีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกัน การแก้ปัญหาหนึ่งกระตุ้นให้เกิดอีกปัญหาหนึ่ง ทำให้ต้องร่วมกันแก้ปัญหา มีการบูรณาการความคิดที่หลากหลาย การลองผิดลองถูกอย่างรวดเร็ว เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการแก้ปัญหาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างพลิกผัน (Disruption) ซึ่งภาครัฐ เอกชน และประชาชนต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (กุลเชษฐ์ มงคล, 2563, น. 12-14) ซึ่งนำไปสู่แนวคิด BANI World มาใช้อธิบายโลกยุคใหม่แทน VUCA World เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งในสถานการณ์โลกยุค BANI World ประกอบไปด้วย 1) โลกที่เปราะบาง (B-Brittle) 2) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A-Anxious) 3) โลกที่สับสนคาดเดายาก (N-Nonlinear) และ4) โลกที่เข้าใจยาก (I-Incomprehensible) ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะนำพาให้หน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพ ผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World จึงจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อปรับตนเองและองค์กรให้มีความเหมาะสมและทันต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกทีมงานและองค์กรมั่นใจว่ามีความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต (ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์, 2566, น. 16-28)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562, น. 64-71) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 8 ประเด็นหลัก ภายใต้ประเด็นที่ 4.5 ระบุให้ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ และกำหนดเน้นการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำ โดยในข้อ 4.5.2 ระบุไว้ว่าให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพเป็น

ทั้งผู้นำทางความรู้และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำที่มีสมรรถนะของผู้นำในอนาคตในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

ในองค์กรด้านการจัดการศึกษาของประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์โลกที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อยกระดับความสามารถด้านการแข่งขันทางการศึกษา (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2565) ซึ่งปี พ.ศ. 2565 ผลการได้จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของ 63 ประเทศทั่วโลก และได้เผยแพร่ใน IMD World Competitiveness Yearbook 2022 พบว่า ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 33 มีอันดับลดลง 5 อันดับจากปีก่อนหน้า โดยเฉพาะด้านการศึกษา มีอันดับต่ำที่สุด ทั้งนี้ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการผลิตพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ระบุให้ประเด็นเร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประเด็นที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560, น. 31-56) สอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาที่กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยผลิตหลักของระบบการศึกษาที่เป็นจุดกำหนดคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หากโรงเรียนสามารถทำหน้าที่ได้ดี ผลการศึกษาจึงจะดีด้วย ดังนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระดับนโยบายดังกล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำและสมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างคุณภาพการศึกษาได้ในอนาคต และแผนปฏิรูปการศึกษาฉบับปรับปรุงราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2564 (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2565, น. 113-148) ได้กำหนดกิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานที่จะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคต จึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้รองรับความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในโลกยุคใหม่ รวมถึงการพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาสมรรถนะและส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบกลไกการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวโน้มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญในบริบทโลกยุคศตวรรษที่ 21 มีความต้องการจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้นำองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดความคาดหวังในการแสดงพฤติกรรมความสามารถในสายงานผู้บริหารสถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ โดยกำหนดความคาดหวังในการแสดงความสามารถของการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการที่มีขอบข่ายความรับผิดชอบที่สูงและกว้างขึ้นตามลำดับวิทยฐานะที่สูงขึ้น และผลสำรวจในประเด็นด้านแนวโน้มการบริหารกำลังคนในอนาคตในระดับผู้นำองค์กร Tobin (2020) กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มีศักยภาพซึ่งจะแสดงเอกลักษณ์และศักยภาพที่สามารถวัดพฤติกรรมความสามารถได้

ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความเข้าใจธุรกิจขององค์กร (Business Acumen), การทำงานเป็นทีม (Teamwork), มีจุดยืนและการคิดเชิงกลยุทธ์ (Independent and Strategic Thinking), การพัฒนาตนเอง (Self-development) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ซึ่งการจะพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะของผู้นำในอนาคตเพื่อที่จะสามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จได้

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำสูงสุดของสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการนำครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้และการบ่มเพาะผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พร้อมต่อการดำเนินกิจกรรมที่เป็นปัจจัยในการยกระดับการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและสมรรถนะผู้นำใหม่ที่สอดคล้องและพร้อมรับมือกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังกล่าว (Leithwood, et al., 2020) โดยมีโปรแกรมและรูปแบบวิธีการพัฒนาที่ทันสมัยมีความต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลหลักสูตรมาตรฐานการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตาแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2562, น.3-7) พบว่า มุ่งเน้นประเด็นพัฒนา เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร แต่ยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างมุมมองใหม่และทักษะที่มุ่งเน้นการตอบโจทย์การบริหารจัดการศึกษาในบริบทอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ OECD (2020) ที่กล่าวถึงการเตรียมพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในอนาคตนั้นว่าจำเป็นต้องมีวิธีคิด วิธีนำองค์กรด้วยมุมมองใหม่

จากผลรายงานการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2565 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2565, น. 195) พบปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษาเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งทำให้การดำเนินงานตามโครงการที่วางแผนไว้มีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามได้กำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569 ส่วนที่ 4 การบริหารแผนสู่ความสำเร็จถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและจัดการ ของกลุ่มนโยบายและแผน ที่จะส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น โดยมีปัจจัยโดยนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำพาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2566,

น. 17-18) สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของแผนการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 ในการพัฒนาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาโดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาด้านทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ พัฒนากระบวนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษารับทราบข้อมูล ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของทางราชการได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานสามารถสนองนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะดังกล่าวสมรรถนะของผู้นำในอนาคตที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องพัฒนา เพื่อยกระดับการบริการจัดการให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคตมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาองค์กร สามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมากขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3.2 เพื่อสร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 2,285 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครู จำนวน 2,186 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 331 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน และครู จำนวน 317 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกนและการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผ่านการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาจาก 6 แนวคิด ได้แก่ Bolden and O'Regan (2016), Amar (2017), Grant Thornton (2019), Szekely (2019), Hefferman (2020), สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ (2565) และได้องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

เดือน พฤศจิกายน–มกราคม พ.ศ.2567

4. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 สร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน และ4) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 7 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

เดือน กุมภาพันธ์ - มีนาคม พ.ศ. 2567

4. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่มีความสามารถในงานบริหารที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) หรืออย่างใดอย่างหนึ่งที่สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง นำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และรู้เท่าทันดิจิทัล

1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม สร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร

1.4 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ สามารถเรียนรู้งานที่ไม่คุ้นเคยปรับตัวและยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยทำมาก่อน เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนทันสมัย พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคตเพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

2. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2566

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2566

4. ครู หมายถึง ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2566

5. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

6. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

7. ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพของปัญหาที่ต้องการได้รับการปรับปรุงสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำในอนาคต หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.6.2 ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และนำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไปได้

1.6.3 ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้กับหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบริหารอย่างมีประสิทธิผล

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. สมรรถนะ
3. สมรรถนะผู้นำในอนาคต
4. แนวทางการพัฒนา
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง โดยพื้นฐานแล้วเกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดโดยองค์กรหรือสถาบัน การบริหารเป็นกลไกที่บริหารองค์กร เป็นที่ทราบกันในทางเทคนิคว่าการบริหารเป็นส่วนหลักที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุความสำเร็จในทางทฤษฎีได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

จรุณี เก้าเอี้ยน (2557, น. 2) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง ศิลปะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จ ตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกการบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำทรัพยากรการบริหาร มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557, น. 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง หลักการที่เกี่ยวข้อง 6 ประการ คือ 1) มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน 3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ 4) รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง

หรือหลายอย่าง ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน 6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

จตุรงค์ ธนสีลังกูร (2558, น. 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูผู้สอนในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานภารกิจทางการบริหารการศึกษาหรืองานบริหารการศึกษาจะต้องสร้างสรรค์ และจรรโลงความก้าวหน้าทางการศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 17) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนโดยคนเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของคณะบุคคลเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในทุกด้าน เช่น ความรู้ ความคิด ความสามารถ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยผ่านกระบวนการวางแผนการจัดองค์กร การนำและการควบคุมที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการศึกษา ดังนี้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ธีระ รุญเจริญ (2555, น. 57) กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารการศึกษา ในแง่ของกระบวนการทำงานว่าจำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการที่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานทั้งระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพราะในแต่ละระดับต่างก็มีบทบาทอำนาจหน้าที่ต่างกัน ระดับกระทรวงจะกำหนดนโยบาย มาตรฐาน การประเมินผล การจัดการศึกษา และการสนับสนุนทรัพยากรให้แก่หน่วยปฏิบัติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการประสานงาน

ทุกระดับ ส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่สถานศึกษา และระดับสถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริงเพราะคุณภาพการศึกษาจะเป็นอย่างไรอยู่ที่การบริหารจัดการในระดับนี้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรือจะกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับผู้บริหาร การศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อ ความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงานโดยกำหนดเอา ความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

อรุณี ทองนพคุณ (2558, น. 10) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงาน ที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหารการศึกษา มีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงาน ที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และกระบวนการประเมินผล การบริหารการศึกษาต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญการมาดูแล เพื่อให้เกิดเที่ยงตรง และเชื่อถือได้

2.1.3 การบริหารสถานศึกษา

2.1.3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของการบริหารสถานศึกษาดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 2) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สัมมา รธนิธย์ (2560, น. 95) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหาร และที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการ

เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ มีความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของสถานศึกษา

รัตนา กาญจนพันธุ์ (2563, น. 545-550) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นการดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข การจัดแผนการเรียน การจัดตารางเรียนตารางสอน การพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ การวัดการประเมินผล และการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบมีระเบียบและกระบวนการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งด้านบุคลากรและผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการและประสานงานในด้านการศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม

2.1.3.2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาดังนี้

จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ (2551, น. 45) ได้กล่าวว่า การบริหารในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านใช้กรอบการบริหารของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย โดยนำหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดีเก่ง และมีความสุข

1. ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล

ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. ด้านบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธีระ รุญเจริญ (2555, น. 144) ได้กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงซึ่งผู้บริหารยึดปฏิบัติใน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.2 มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

1.3 สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

1.4 มีวิสัยทัศน์

1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6 ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา

1.8 ความรับผิดชอบ

1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

1.11 ใช้นวัตกรรมการบริหาร

1.12 คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

2. การบริหารงานงบประมาณ

2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน

2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ

2.3 เข้าใจระเบียบการคลัง พัสดุและการเงิน

2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ

2.5 มีความละเอียดรอบคอบ

2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

2.7 หมั่นตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณอยู่เสมอ

2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. การบริหารงานบุคลากร

3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร

3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี

3.3 มีมนุษยสัมพันธ์

3.4 มีอารมณ์ขัน

3.5 เป็นนักประชาธิปไตย

3.6 ประนีประนอม

3.7 อดทน อดกลั้น

3.8 เป็นนักพูดที่ดี

3.9 มีความสามารถในการประสานงาน

3.10 มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมทำงาน

3.11 กล้าตัดสินใจ

3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4. การบริหารงานทั่วไป

4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี

4.2 เป็นผู้ตัดสินและวินิจฉัยสั่งการที่ดี

4.3 มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

4.4 เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

4.6 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ

4.7 มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

4.8 กำกับ ติดตาม และประเมินผล

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ขอบข่ายงาน ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคลากร และ 4) การบริหารงานการบริหารทั่วไป ลักษณะของงานต้องใช้ความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ เข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดีเป็นผู้ตัดสินและวินิจฉัยสั่งการที่ดีมีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

2.1.4 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

พิศสวาท ศรีเสน (2551, น. 45) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ทรงชัย คงเงิน (2553, น. 20) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำในการดำเนินงานของผู้ตาม และบุคคลอื่นๆ ในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำแนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายที่วางไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2562, น. 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชนมีความสำคัญในการนำแนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.2 สมรรถนะ

2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ ดังนี้

จิรพรรณ หิรัญวรเสฏฐ์ (2555, น. 19) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ที่แสดงออกทั้งวิธีคิดและ พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสังเกต วัด ประเมินและพัฒนาได้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

Boyatzis (1982, p. 58) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัว บุคคลถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

McClelland (1993) ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของ ปัจเจกชนซึ่งมีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดีและ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ขีดความสามารถประกอบด้วยแรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิดของตน (Selfconcepts) ทัศนคติ (Attitude) หรือคุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content knowledge) หรือความรู้ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน

McLagan (1997, pp. 40-48) ให้ความหมายของคำว่า “ขีดความสามารถ” ไว้ว่า 3 ประเด็น คือ (1) ขีดความสามารถลักษณะงาน (Competencies as Tasks) (2) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competencies as Results) (3) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน Competencies as Output) (4) ขีดความสามารถตามความรู้ทักษะและทัศนคติ (Competencies as Knowledge skills and Attitude)

Spencer, McClelland, et al. (1997, pp. 1-36) อธิบายองค์ประกอบของขีดความสามารถประกอบด้วย 5 ส่วน (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จ (3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หรือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) (4) บุคลิกลักษณะของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคล (5) แรงจูงใจ หรือ เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงขับภายในของมนุษย์ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนเอง

Mulder (2014) ได้ศึกษาเชิงลึกเพื่อต่อยอดแนวคิดด้านองค์ประกอบของสมรรถนะโดยมีมุมมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นและติดอยู่กับตัวบุคคลได้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในผลการปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และบริบทขององค์กร โดยสมรรถนะในแนวคิดใหม่นั้นจะหมายถึง ศักยภาพที่แฝงอยู่ภายใน (Latent Construct) เป็นสิ่งที่สามารถเชื่อมต่อกับบริบทแวดล้อมตัวบุคคลในขณะนั้นๆ (Connected to a Certain Context) และเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learnable) และการที่สมรรถนะเป็นศักยภาพที่แฝงอยู่ภายใน จึงสามารถวัดสมรรถนะของบุคคลด้วยการวัดตนเอง (Self-Assessment) ด้านการรับรู้สมรรถนะ และการแสดงออกของสมรรถนะเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้นสามารถใช้วิธีการวัดสมรรถนะโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน (Performance-Based Assessment) ในมุมมองของบริบท (Context) หมายถึง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงาน (Working or Learning Environment) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หรือ เครือข่ายทางสังคม (Network) จะเป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมโยงการพัฒนาสมรรถนะและพบว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ทั้งนี้สามารถนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเกือบทุกกระบวนการโดยใช้เกณฑ์ของพฤติกรรมบุคลากรตามที่คาดหวังหรือที่ได้กำหนดไว้

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากหลอมรวมและประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยขับเคลื่อนเป็นพฤติกรรมการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนเอง ทั้งนี้สามารถวัดระดับขีดความสามารถของบุคคลจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ของวิธีการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

2.2.2 ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, น. 10–22) โดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้แบ่งสมรรถนะของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มี คุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ สิ่งต่าง ๆ แล้วแยกแยะประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดหาจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2. การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ แนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549, น. 63-64) จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดล สมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะได้แก่ การมุ่งผลสมัฤทธิ์การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหาร จะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนการวางกลยุทธ์ ภาครัฐการ ควบคุมตนเองและการให้อำนาจผู้อื่น

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 60–63) กำหนดสมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือ

การเขียน ซึ่ง สมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมี ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2550, น. 84) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational Competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-Added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่อง องค์กร (Re-engineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการ คุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management) และ Six Sigma เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์ (People Skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)

4. สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial Competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดี ๆ (Good Ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive Ideas) การป้องกันความ ล้มเหลว (Save Failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)

5. สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and Global Competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิด ขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, น. 46) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และคุณธรรมจริยธรรม และ สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การสื่อสารและการจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีภาวะผู้นำ

Spencer, et al. (1994) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ ออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential Competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และ ทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปาน กลาง (Average Performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนด ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic Competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability) รวมไปถึงสมรรถนะจะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

Byham and Moyer (1998) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูด หรือ กระทำซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้เป็น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยีวิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational Competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กรโดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skill: S) และความสามารถ (Ability: A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล (Other: O) ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Bryant and Poustie (2001, pp. 14-21) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุดออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึง สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าสมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะ เชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

2.2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับระดับสมรรถนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้เสนอแนวคิดแบบจำลองของสมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งเป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ ประกอบด้วย กลุ่มสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Scale) และตัวชี้วัดของ พฤติกรรม (Behavioral Indicators)

1. กลุ่มสมรรถนะ (Competency Categories) ประกอบด้วย สมรรถนะกลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องมี คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน

2. ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) สมรรถนะ แต่ละเรื่องที่มีอยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มของสมรรถนะตาม สายงาน (Functional Competency) จะต้องมีชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

3. ระดับความสามารถ (Proficiency Scale) คือ ระดับ (level) ของความสามารถหรือระดับ พฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์การจะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

3.1 รู้เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น (knowledge)

3.2 เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ (Comprehension)

3.3 ประยุกต์ใช้ได้ (Application)

3.4 วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ (Analysis and Synthesis)

3.5 ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน (Evaluation)

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) อาจจะเขียนได้ไม่ถึง 5 ระดับ ซึ่งแล้วแต่เนื้อหาและความละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

4. ตัวชี้วัดของพฤติกรรม (Behavioral Indicators) คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับจะต้องเป็นที่อธิบายได้ว่าบุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 59) จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง แมคเคลล์แลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดีและสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือ คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมากก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2562) องค์ประกอบของสมรรถนะมีแนวทางจำแนกได้หลายแบบ แต่โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ตัว คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) คือ ที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานและสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ทัศนคติ อย่างเดียวจะไม่ใช่ Competency แต่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิด Competency และผู้บริหารองค์กรสามารถใช้พัฒนา Competency หลักการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง และการกำหนดค่าตอบแทนเป็นต้น

D.C. Mc Clelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ทักษะและเจตคติ แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะ เจตคติ และแรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ ทักษะและเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ดังนั้น McClelland แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skill)
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept)
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคลของบุคคล (Traits)
5. แรงจูงใจ เจตคติ (Motive/Attitude)

Spencer (1993) เสนอว่าการนำแนวคิดมากำหนดเป็น สมรรถนนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานอย่างผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะมีหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ และการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะโดยครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและมิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือการให้บริการ

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติซึ่งมิติของแต่ละสมรรถนะจะพิจารณาถึงความต้องการจากที่กล่าวมาในข้างต้น

Bryant and Poustie (2001, pp. 14-21) ได้นำองค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้ครั้งแรก ไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งจัดแบ่ง องค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้นั้นไปใช้ได้เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

Delment (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชา 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่งซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ รายละเอียดดังนี้

3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

3.1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน

3.1.2 ตัดสินใจและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม

3.1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว

3.1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม

3.2 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

3.2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน

3.2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

3.3.1 การจัดองค์กร การวางแผน การมอบหมายงาน

3.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร

3.3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม

3.3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

3.3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน

3.3.6 การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะส่วนบุคคลที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับ

สมรรถนะบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ หากพบว่าบุคลากรขาดความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งองค์กรก็จะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

2.3 สมรรถนะผู้นำในอนาคต

2.3.1 ความหมายสมรรถนะผู้นำในอนาคต

Deloitte (2019) ได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำในอนาคตไว้ว่าเป็นแนวโน้ม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่สำคัญในบริบทโลกยุคศตวรรษที่ 21 มีความต้องการจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้นำองค์กร และผลสำรวจในประเด็นด้านแนวโน้มการบริหารกำลังคนในอนาคตในระดับผู้นำองค์กร ซึ่งต้องเผชิญกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกใน 4 ด้านหลัก ๆ คือ เทคโนโลยีใหม่ (New Technology) จังหวะของการเปลี่ยนแปลง (Pace of Change) การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลประชากรและความคาดหวังของบุคลากร (Changing demographics and Employee Expectations) รวมถึง ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Changing Customer Expectations) จากการศึกษาวิจัย บทความและความคิดเห็นของผู้วิจัยนักวิชาการ นักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาผู้นำและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้

McKinsey and Company (2022) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Leadership Competencies for the Future) หมายถึง ทักษะและความสามารถที่ผู้นำต้องมีเพื่อให้สามารถเผชิญกับความท้าทายในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผู้นำในอนาคตต้องสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนทีมงานให้เติบโตไปพร้อมกันได้

World Economic Forum (2023) แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Leadership Competencies for the Future) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้นำต้องมีเพื่อสามารถเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีความไม่แน่นอนและความซับซ้อนสูง ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและสามารถส่งเสริมการพัฒนาของทีมงานได้

Solutions impact (2024) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึง คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการนำพาองค์กรหรือทีมไปสู่ความสำเร็จในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่

แน่นอน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด และความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้นำจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึง ทักษะและความสามารถที่ผู้นำต้องมีเพื่อที่จะสามารถประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และโลกมีการเชื่อมต่อและเป็นโลกที่ซับซ้อนมากขึ้น ในอนาคตผู้นำจะต้องสามารถบริหารจัดการกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการสร้างทักษะเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในองค์กรและสังคม ทำให้ผู้นำจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

2.3.2 องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

Bolden and O'Regan (2016) ได้กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำ ในอนาคตที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัล จากการ สัมภาษณ์ประธานผู้บริหารขององค์กรชั้นนำของประเทศอังกฤษ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategy) (3) การมุ่งผลลัพธ์ (Getting Results) (4) การรักษามุมมอง (Maintaining Perspective)

Amar (2017) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำและการบริหารจัดการในอนาคตขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยกลุ่มประชากรที่ศึกษาครอบคลุมหลายเชื้อชาติ ทั้งอเมริกัน อเมริกัน-แอฟริกันและอาเซียน โดยใช้วิธีวิจัยเทคนิคเดลฟาย ข้อค้นพบที่เป็นฉันทามติ ด้าน สมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ความเชื่อในค่านิยมองค์กร (Believe in Organization's Core values) (2) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Skills) (3) การมีวิสัยทัศน์(Visionary) (4) ความซื่อสัตย์(Integrity) (5) ความเที่ยงธรรม (Honesty) (6) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) (7) การเข้าใจความต้องการจำเป็นด้านการเงิน (Understand Financial Needs)

Grant Thornton (2019) ได้กล่าวถึง อิทธิพลของสภาวการณ์ โลกที่ยุ่งเหยิงในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งผู้นำต้องเผชิญกับผลกระทบที่เกิดจาก ความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมอันเกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารจัดการ ข้อมูลขนาดใหญ่ วิทยาการหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่ง นักวิชาการและผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำได้คาดการณ์ถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคตในปี ค.ศ.2030 ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ประกอบด้วย สมรรถนะสำคัญ 9 ด้าน ได้แก่ (1) มีนวัตกรรม (Innovative) (2) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง (Adaptive to Change) (3) ความร่วมมือข้ามหน่วยงาน

(Collaborative Across Business) (4) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) (5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sharing Vision) (6) การสร้างผู้มีศักยภาพรุ่นใหม่ (Building Tomorrow Talent) (7) การสร้างความผูกพันองค์กรและการพัฒนา (Engaging and Evolving) (8) สร้างวัฒนธรรมความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง (Create Diversity and Inclusive Culture) (9) การบ่มเพาะบุคลากรและเสริมพลังอำนาจ (Nurture & Empower)

Szekely (2019) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ 5 ด้านของผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย (1) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) (2) จิตสำนึกในการพัฒนาและการปรับตัว (Develop and Adaptive Mindset) (3) การเรียนรู้ตลอดเวลา (Never Stop Learning) (4) การพัฒนาบุคลากร (Develop People) (5) การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication)

Heffernan (2020) ได้กล่าวถึงมุมมองของผู้นำในอนาคตไว้ ณ สมาคมผู้นำนานาชาติ ไอ แอล เอ ว่าจะต้องมีสมรรถนะดังนี้ (1) เปิดใจกว้าง (Open-Minded) (2) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว 33 (Respond Fast) (3) การดูแลบุคลากร (Look After Their People) (4) สร้างแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์ (Maintaining Creativity and Motivation) (5) สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน ทันสมัย (People were Well Informed) (6) สร้างการมีส่วนร่วม (Enable Deeper Anticipation) (7) คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) (8) การขับเคลื่อนนวัตกรรม (Driving Innovation) (9) ยอมรับความหลากหลายและรีบฟังผู้อื่น (Diversity and Listen to the Voice) (10) มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา (Radical Truth and Transparency)

สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ (2565, น. 21-37) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Competencies) ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) 3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) 5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) 6) การปรับตัวและยืดหยุ่น(Adaptability) 7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย(Diversity & Inclusion) 8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaboration) 9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring and Engaging People) 10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) 11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) 12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ลำดับ	แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตของนักวิจัย/นักวิชาการ						ผลการสังเคราะห์
	Bolden and O'Regan (2016)	Amar (2017)	Grant Thornton (2019)	Szekely (2019)	Heffernan (2020)	สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ (2565)	
1	การกำหนดกลยุทธ์และการรักษามุมมอง	ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	-	คิดเชิงกลยุทธ์	การมีวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	การบริหารเชิงกลยุทธ์
2	-	ทักษะการสื่อสาร	-	การสื่อสารที่ชัดเจน	-	การสื่อสารที่ชัดเจน	การสื่อสารที่ดี
3	การมุ่งผลลัพธ์	-	มีนวัตกรรม และความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	-	การขับเคลื่อนนวัตกรรม	การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล
4	-	-	การสร้างผู้มีศักยภาพรุ่นใหม่ และการบ่มเพาะบุคลากรและเสริมพลังอำนาจ	การพัฒนาบุคลากร	การดูแลบุคลากร	-	การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
5	-	-	ความร่วมมือข้ามหน่วยงาน	-	เปิดใจกว้าง	การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

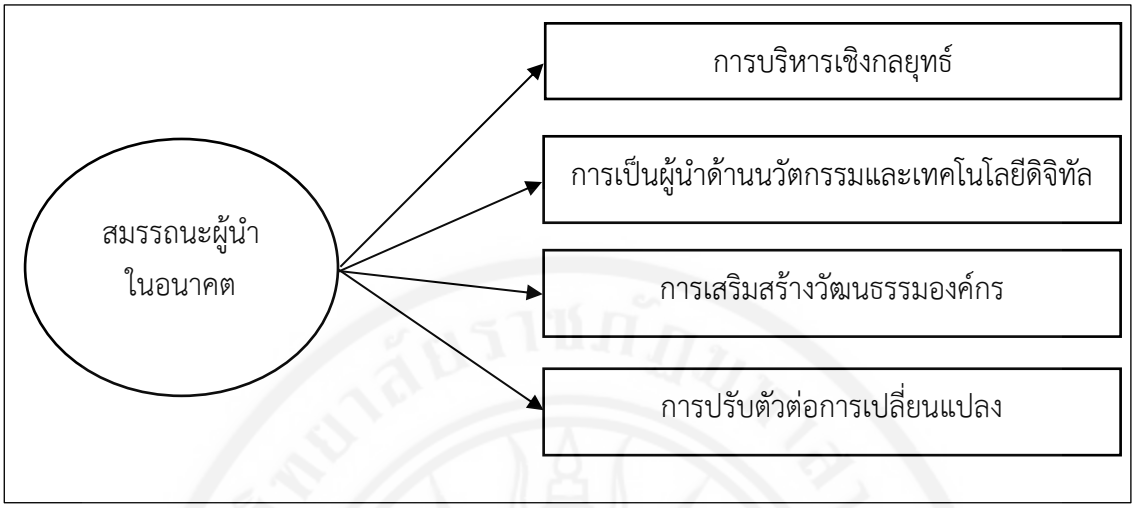
ลำดับ	แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตของนักวิจัย/นักวิชาการ						ผลการสังเคราะห์
	Bolden and O'Regan (2016)	Amar (2017)	Grant Thornton (2019)	Szekely (2019)	Heffernan (2020)	สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ (2565)	
6	การสร้างความไว้วางใจ	ความเชื่อในค่านิยมองค์กร	การสร้างความผูกพันองค์กรและการพัฒนาและสร้างวัฒนธรรมความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง	-	สร้างแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์ สร้างการมีส่วนร่วม และยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น	การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย และการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
7	-	-	การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง	การเรียนรู้ตลอดเวลา การนำการเปลี่ยนแปลง จิตสำนึกในการพัฒนาและการปรับตัว	ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนทันสมัย	การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว และการปรับตัวและยืดหยุ่น การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
8	-	ความซื่อสัตย์ และความเที่ยงธรรม	-	-	มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา	ความซื่อสัตย์	ความซื่อสัตย์
9	-	การเข้าใจความต้องการจำเป็นด้านการเงิน	-	-	-	-	ความเข้าใจทางการเงิน

ตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	Bolden and O' Regan (2016)	Amar (2017)	Grant Thornton (2019)	Szekely (2019)	Heffernan (2020)	สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ (2565)	รวม
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	-	✓	✓	5
2. การสื่อสารที่ดี	-	✓	-	✓	-	✓	3
3. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	✓	-	✓	-	✓	✓	4
4. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร	-	-	✓	✓	✓	-	3
5. กรการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	-	-	✓	-	✓	✓	3
6. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์	✓	✓	✓	-	✓	✓	5
7. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	-	-	✓	✓	✓	✓	4
8. ความซื่อสัตย์	-	✓	-	-	✓	✓	3
9. ความเข้าใจทางการเงิน	-	✓	-	-	-	-	1

จากตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามทฤษฎี งานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากความถี่ ที่มีผู้กล่าวไว้ร้อยละ 50 ขึ้นไป ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำในอนาคตข้างต้นสามารถสร้างเป็นโมเดลการวัดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาคุณลักษณะย่อยของแต่ละองค์ประกอบ เมื่อกำหนดได้คุณลักษณะย่อยของแต่ละองค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยจะหานิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละคุณลักษณะย่อยของแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้มองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Leadership in Innovation and Digital Technology)

ความสามารถในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง นำแนวคิด วิธีการ ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และรู้เท่าทันดิจิทัล

3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture Fundamental)

ความสามารถในการนำพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม สร้างความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

อย่างสร้างสรรค์ บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร

4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptive to Change)

ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ สามารถเรียนรู้งานที่ไม่คุ้ยเคยโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยทำมาก่อน เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

2.4 แนวทางการพัฒนา

2.4.1 ความหมายแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเรียนแบบเป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Owens (2001) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้นเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง แนวปฏิบัติหรือแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความต้องการของแต่ละบุคคล

2.4.2 ความหมายการพัฒนา

คำว่า “การพัฒนา” ใช้ในภาษาอังกฤษว่า Development นำมาใช้เป็นคำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่นก็ได้ การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้โดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังกล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้นได้มีผู้ให้ความหมายเอาไว้ ดังนี้

สนธยา พลศรี (2547) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, น. 9) การพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น และคลี่คลายมาเป็นลำดับในช่วงเวลาของประวัติศาสตร์มาตรฐานที่เคยใช้เป็นเกณฑ์หรือดัชนีในการอธิบายหรือตัดสินการพัฒนาในอดีตที่ผ่านมา อาจนำมาใช้ ไม่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน มาตรฐานการพัฒนาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญการพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่จะลอกเลียนหรือเป็นแบบอย่างสำเร็จรูปเสมอไป อีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีแบบจำลองการ พัฒนาแบบใดที่ถือเป็นสากล ได้จำแนกความหมายของการพัฒนาออกเป็น 10 ลักษณะ สามารถ อธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายจากรูปศัพท์โดยรูปศัพท์คำว่า การพัฒนา มากจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่าการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมมากว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ ส่วนความหมายมาจากรูปศัพท์ภาษาไทย หมายถึง การทำความ เจริญ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ถ้าเป็นกริยาใช้คำว่า พัฒนาหมายความว่า ทำให้เจริญ คือทำให้เติบโตงอกงาม ทำให้งอกงาม และมากขึ้น เช่น เจริญไมตรี

2. ความหมายโดยทั่วไป การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้น มีการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่ต่างกัน กล่าวคือ ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่าสมบูรณ์กว่า ก็แสดงว่าเป็นการพัฒนา

3. ความหมายทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การเจริญเติบโต โดยมุ่งเน้นความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น ผลผลิตของประเทศเพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น รายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนของประชากร มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ผลผลิตออกมาในรูปซึ่งสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นความหมายเชิงปริมาณ คือการเพิ่มขึ้น หรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่น ๆ

4. ความหมายทางการพัฒนาบริหารศาสตร์ นักพัฒนบริหารศาสตร์ได้ให้ความหมายการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือความหมายอย่างแคบ และความหมายอย่างกว้าง ความหมายอย่างแคบหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในตัวระบบกระทำการได้ดีขึ้น อันเป็นการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเพียง ด้านเดียว ส่วนความหมายอย่างกว้าง หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบการกระทำทั้งใน ด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อม ๆ กัน

5. ความหมายด้านเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรม และการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงประเพณีเป็นสังคมที่ทันสมัยการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ทันสมัยด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

6. ความหมายทางการวางแผน หมายถึง การชักชวน กระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจังเป็นไปตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเป็นวงจร

7. ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติในขั้นตอนการปฏิบัติการพัฒนา หมายถึง การชักชวนหรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจังเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันในลักษณะที่เป็นวงจรไม่มีการสิ้นสุด

8. ความหมายทางพุทธศาสนา พระราชวรมุนีได้อธิบายความหมายทางพุทธศาสนาไว้ว่าการพัฒนา มาจากภาษาบาลีว่าวัฒนะ แปลว่า เจริญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับ การพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนา หรือ วัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นเรื่องของการขยายเพิ่มพูน ทำให้มากขึ้นในทางวัตถุเจริญยังมีความหมายทางศาสนาคือการตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รก เช่น นุริยาโลก วฑฺฒโน แปลว่า อย่าเป็นคนรกโลกอีกด้วยดังนั้น การพัฒนา จึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริง ๆ คือต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลงไม่ใช่เป็นการพัฒนาแต่เป็นหายนะ

9. ความหมายทางสังคมวิทยา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม ซึ่งได้แก่ คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาเป็นเป้าหมายกระบวนการ ที่ครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนต่อชีวิต และการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสถาบันต่าง ๆ ทางสังคม วัฒนธรรมและการเมืองอีกด้วย

10. ความหมายทางด้านการพัฒนาชุมชน นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาหมายถึง การที่คนในชุมชน และสังคมโดยรวม ได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความรู้ ความสามารถของตน และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตนเอง ชุมชนสังคมดีขึ้นการพัฒนา เป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธีทำให้เกิดผลที่ต้องการคือคุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายของการพัฒนา ไว้ใกล้เคียงกับนักสังคมวิทยา คือ เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลง มนุษย์และสังคมมนุษย์ให้ดีขึ้น แต่นักพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นที่มนุษย์ในชุมชนต้องร่วมกันดำเนินการและได้ผลจาการพัฒนาร่วมกัน

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ

สรุปได้ว่า การพัฒนา เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นด้วยวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดไว้อย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนวแบบแผนโดยกำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จไปในทางที่ดีขึ้น

2.4.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสายงานบริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะฉบับใหม่ ในปี พ.ศ.2564 โดยเลขาธิการ ก.ค.ศ.(รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์) และคณะ ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่งงาน และมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อทำให้แนวคิดในเรื่องเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) มีความชัดเจน ทันต่อยุคสมัย ที่จะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและที่สำคัญที่สุดคือการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พอจะสรุปองค์ประกอบสำคัญของเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ประกอบด้วย (1) มาตรฐานตำแหน่งงาน และมาตรฐานวิทยฐานะที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน (2) กรอบระยะเวลา (ใช้เวลา4 ปี หรือ 3 ปีตามเกณฑ์การลดระยะเวลา ในเส้นทางการเติบโตในแต่ละระดับวิทยฐานะ) (3) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (4) การคัดเลือกและแต่งตั้ง (5) การประเมินผล ทั้งการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ และได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (ก.ค.ศ. 2563) ประกอบด้วย (1) มาตรฐานตำแหน่งของผู้รับการพัฒนาคือผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) ขอบข่ายการพัฒนาที่เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ (3) วิธีการพัฒนา (4) การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล

Gates, Baird, et al. (2019) ได้วิจัยหัวข้อ Preparing School Leaders for Success กล่าวถึง การเตรียมผู้นำโรงเรียนสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบ 4 ประการ (Four Components) ของแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ (1) มาตรฐานผู้นำที่ช่วยกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในเส้นทางพัฒนา (Leader Standards That Guide All Pipeline Activities) (2) โปรแกรมการเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-service Preparation Opportunities) (3) การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (Selective Hiring and Placement) (4) การแนะนำงาน การประเมินผลและการสนับสนุน (On-the-job induction, Evaluation, and Support)

Brown (2019) กล่าวถึงขอบเขตหลัก 4 ประการของการสร้างแนวทางของผู้บริหารโรงเรียน (Key Four Areas of Principal Pipeline) ประกอบด้วย (1) มาตรฐานของผู้นำหรือคำบรรยายลักษณะงาน (Leader Standards or Job Descriptions) ที่จะทำให้รู้ว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้อะไรและสามารถทำอะไรได้ (2) โปรแกรมการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง(Preservice training) เพื่อเตรียมความรู้และทักษะให้กับผู้บริหารสถานศึกษา (3) แนวทางการสรรหาคัดเลือกและการจ้างงาน (Hiring Procedures) เพื่อให้มั่นใจในคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้สมัคร(4) การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน

และการสนับสนุน (On-the-job Evaluation and Support) เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาและยกระดับความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

Jensen, Downing, et al. (2017) ได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของประเทศที่มีระบบการศึกษาในระดับคุณภาพสูง 3 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ แคนาดา ฮ่องกง เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญในโปรแกรมการออกแบบและการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพสูงที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้นำและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนา (Objective) (2) กรอบแนวคิดการพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ (Conceptual Framework) (3) ช่วงเวลาหรือระยะเวลาในการพัฒนา (Duration, timing, and Sequencing) (4) การเตรียมผู้เรียน (Learner Preparation) (5) โปรแกรมเนื้อหา (Content Module) (5) รูปแบบวิธีการสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning Activities) (6) การวัดประเมินผล (Assessment and Deliverables) (7) การเปลี่ยนผ่านหลังการพัฒนา (Post program transition)

Browne-Ferrigno (2003) ได้ศึกษาการเตรียมพัฒนาเพื่อการเติบโตในอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) แบบแผนอาชีพบทบาทและคุณสมบัติทางวิชาชีพ (Career pattern, Roles and Qualified Professional) (2) โปรแกรมการฝึก อบรมและพัฒนา (Classroom Learning and Skills Development) (3) คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคล (Individual Attributes or Capabilities) (4) การเสนอชื่อและสรรหาคัดเลือกเพื่อเข้าโปรแกรมการพัฒนา (Nomination and Selection to Participate the Preparation Program) (5) การวัดผลสำเร็จและการแต่งตั้ง (Measuring the success & placement)

Castetter and Young (2000) ได้กล่าวถึงมุมมองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารสถานศึกษาตามช่วงเวลาของอาชีพ (Career Stage) นั้น การออกแบบการพัฒนาอาชีพ (Career Development Program) ต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ (1) นโยบายหรือเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและ ผู้รับผิดชอบ (2) ตำแหน่งงานตามเส้นทางสายอาชีพและเป้าหมายอาชีพ (3) กระบวนการตัดสินใจที่สามารถกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (4) ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุผลการปฏิบัติงานที่กำหนด (5) โปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมตามระดับงานและความต้องการจำเป็นของบุคคล (6) กลไกสร้างความมั่นใจสู่ตำแหน่งในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางและองค์ประกอบของนักวิชาการหลายท่าน จะเห็นได้ว่ารูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตจะอยู่ในรูปแบบของโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยจะใช้โปรแกรมไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต

2.4.3 ความหมายของโปรแกรม

นักวิชาการหลายท่านได้ความหมายของโปรแกรมไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2557, น. 92-99) กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, น. 182-183) กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องใน ระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

Boone (1992) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพไว้ว่า หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2006) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหมายว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้ เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

จากเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอน มีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมและมีการรายงานผล

2.4.4 องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต

นักวิชาการหลายท่านจำแนกองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำไว้ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

พนัสเทพ กุลวงศ์ (2566, น. 102-118) ได้อธิปรายผลการการวิจัย และกล่าวถึงองค์ประกอบโปรแกรมการพัฒนาการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและการประเมินผล โดยภาพรวมโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการทดลอง

ใช้โปรแกรม พบว่าสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาหลังเข้าร่วมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมคิดเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้น 72.04

ศุภวรรณ สายบุตร (2564, น. 383-394) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีองค์ประกอบของโปรแกรมทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการประเมินผลของโปรแกรม โดยเนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โมดูลที่ 2 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลงโมดูลที่ 3 มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์โมดูลที่ 4 มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง และ โมดูลที่ 5 มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู ครอบคลุมทั้งองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะภาวะผู้นำครู

จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563, น. 338-352) ได้กล่าวว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมอันประกอบไปด้วย 3 ชุดกิจกรรม ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินงาน และ 6) การประเมินผล

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2556, น. 299-319) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้และ 4) การประเมินผล

Mondy (2010) อธิบายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการ ฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนวัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ 2) การกำหนดรูปแบบการอบรมที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์โครงการ 3) การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง 4) การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือ การกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม 5) การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้

ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ 6) การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม 7) การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม 8) การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ 9) การประเมินผลโครงการฝึกอบรม 10) การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Funnell and Rogers (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย สถานการณ์ วัตถุประสงค์ แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้พัฒนา กระบวนการ/วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

Fink (2015) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ แนวคิด/ทฤษฎี กิจกรรม/วิธีการ และการประเมินผล

ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต

นักวิชาการคนที่		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ที่	แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	พันัสเทพ กุลวงศ์ (2566)	ศุภวรรณ สายบุตร (2564)	จิระศักดิ์ นามวงษ์ (2563)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2556)	Armstrong (2010)	Mondy (2010)	Funnell และ Rogers (2011)	Dyer and others (2013)	Fink (2015)	ความถี่	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
1	หลักการและเหตุผล	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	5	✓
2	วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
3	เนื้อหาสาระ	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	7	✓
4	กิจกรรมการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
5	การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
6	สื่อ–อุปกรณ์	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	2	-
7	กลุ่มเป้าหมาย/วิทยากร	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1	-
8	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	2	-

จากตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีงานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากความถี่ ที่มีผู้กล่าวไว้ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ตั้งแต่ 5 ท่านขึ้นไป) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

2.5 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.5.1 บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิชานุกูล ถนนเลี่ยงเมืองมหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ได้แก่ เมืองมหาสารคาม แกดำ โกสุมพิสัย กันทรวิชัย เชียงยืน บรบือ นาเชือก พยัคฆภูมิพิสัย วาปีปทุม นาดูน ยางสีสุราช กุดรัง และชื่นชม มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดขอนแก่น

2.5.2 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Quality Organization to Excellent Education by the King’s Philosophy)

2.5.3 พันธกิจ

2.5.3.1 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ มีทักษะวิชาการ มีทักษะชีวิต มีทักษะวิชาชีพและการมีงานทำและมีความสามารถในการแข่งขัน

2.5.3.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทย

2.5.3.3 ส่งเสริม สนับสนุน สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมรวมทั้งพัฒนาแพตฟอร์มดิจิตอลเพื่อการเรียนรู้

2.5.3.4 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.5.3.5 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยศาสตร์พระราชาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.5.3.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ การจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิตอลและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

2.5.4 เป้าประสงค์

2.5.4.1 ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รู้จริง มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพมีทักษะการทำงานและมีความสามารถในการแข่งขัน

2.5.4.2 ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และยึดมั่นในสถาบัน ชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.5.4.3 ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมทั่วถึง ใช้ไอซีที และแพตฟอร์มดิจิตอลเพื่อการเรียนรู้

2.5.4.4 ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.5.4.5 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้ศาสตร์พระราชา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.5.4.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยและมีการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2.5.5 การบริหารและการกระจายอำนาจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้กระจายอำนาจในการจัดการด้านการศึกษา โดยแบ่งพื้นที่รับผิดชอบออกเป็นสหวิทยาเขต 6 สหวิทยาเขต ดังนี้

สหวิทยาเขต ที่ 1 สหวิทยาเขตเจริญราชเดช

1. โรงเรียนสารคามพิทยาคม
2. โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร
3. โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์
4. โรงเรียนกุดรังประชาสรรค์
5. โรงเรียนมหาวิชานุกูล

สหวิทยาเขต ที่ 2 สหวิทยาเขตตักศิลา

1. โรงเรียนผดุงนารี
2. โรงเรียนแกดำวิทยาคาร
3. โรงเรียนมิตรภาพ
4. โรงเรียนยางวิทยาคม
5. โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร

สหวิทยาเขต ที่ 3 สหวิทยาเขตบรบือ

1. โรงเรียนบรบือวิทยาคาร
2. โรงเรียนบรบือ
3. โรงเรียนโนนแดงวิทยาคม
4. โรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร
5. โรงเรียนโนนราษีวิทยา

สหวิทยาเขต ที่ 4 สหวิทยาเขตพุทธมณฑลเทพประทุม

1. โรงเรียนวาปีปทุม
2. โรงเรียนนาดูนประชาสรรพ์
3. โรงเรียนประชาพัฒนา
4. โรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์
5. โรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

สหวิทยาเขต ที่ 5 สหวิทยาเขตสารคามใต้

1. โรงเรียนนาภูพิทยาคม
2. โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์
3. โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
4. โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช
5. โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร

สหวิทยาเขต ที่ 6 สหวิทยาเขตสะดืออีสาน

1. โรงเรียนโกสุมวิทยาสรรค์
2. โรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์
3. โรงเรียนเขวาไร่ศึกษา
4. โรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์
5. โรงเรียนโพนงามพิทยานุกูล

สหวิทยาเขต ที่ 7 สหวิทยาเขตพุทธมงคล

1. โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม
2. โรงเรียนกู่ทองพิทยาคม
3. โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร
4. โรงเรียนกันทรวิชัย
5. โรงเรียนเขวาใหญ่พิทยาสรรค์

2.5.6 จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ต้นแบบการแบ่งเนื้อหาออกเป็นตอน/ขั้นตอน/ระยะที่สามารถทำได้ดังนี้

2.5.6.1 ด้านคุณภาพ

1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

2) ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs)

3) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

4) ครูจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ

6) สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

7) สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาล สู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ

8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.5.6.2 ด้านโอกาส

1) ผู้เรียนได้รับโอกาสการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2) ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ตามความถนัดและศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

2.5.6.3 ด้านความปลอดภัย

1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีสุขภาวะที่ดี

2.5.6.4 ด้านอาชีพ

1) ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำและรายได้

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำเป้าหมายความสำเร็จ

2.5.6.5 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม มีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี

2) ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21

3) เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งตนเองได้

4) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2.5.6.6 ผลที่เกิดกับครู

1) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริม การจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน เพื่อรองรับการจัดการศึกษา แบบพหุปัญญา มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของผู้เรียน

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ครูมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

2.5.6.7 ผลที่เกิดกับสถานศึกษาและการบริหารจัดการ

1) มีรูปแบบมาตรการ แนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการดูแลช่วยเหลือฟื้นฟู ด้านความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา จากภัยพิบัติและภัยคุกคาม

2) มีระบบการคัดกรอง ป้องกัน ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ

3) มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4) มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสะท้อนผลการจัดการศึกษาตามสภาพจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีนวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยหลักธรรมาภิบาลและระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งมีคุณภาพ

2.5.6.8 ผลที่เกิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา หรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มความคล่องตัว ในการบริหารและการจัดการศึกษาที่ตอบสนองนโยบาย

2. มีนวัตกรรมการบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ และมีศูนย์การในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานนำสู่ความเป็นเลิศ

3. มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาที่ชัดเจนมีคุณภาพประสิทธิภาพ

4. มีระบบการประกันคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการด้านผู้เรียน ครูผู้สอน การจัดการศึกษา และการบริหารจัดการ

2.5.6.9 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ชื่อว่า รูปแบบ SPACER Model ซึ่งอาศัยแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยแต่ละองค์ประกอบจะมี 3 ส่วนย่อย ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร (ผู้บริหาร ครู นักเรียน) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี ข้อมูล/สารสนเทศ และกิจกรรมการดำเนินงาน

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน (S: Standard) การมีส่วนร่วม (P: Participation) การดำเนินการตามนโยบาย (A: Action) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (C: Check) การให้กำลังใจ (E: Encouragement) และการรายงานผล (R: Report)

ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) เขตพื้นที่การศึกษาและผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษา/ผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของ

ชุมชน 3) ครู มีความรู้/ทักษะการจัดการเรียนรู้ มีความเป็นมืออาชีพและคุณธรรม และ 4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และทักษะชีวิตและพื้นฐานอาชีพ

2. องค์ประกอบของการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model การบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model มีองค์ประกอบด้านกระบวนการตามแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ดังนี้

S: Standard หมายถึง มาตรฐานขอกำหนดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) หลักการทำงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

P: Participation หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้มีส่วนช่วยเหลือระหว่างกัน ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา และร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

A: Action หมายถึง การดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้/อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัย และทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

C: Check หมายถึง การติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงาน ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

E: Encouragement คือ การให้กำลังใจ การจัดกิจกรรมมอบโล่รางวัล และเกียรติบัตร เพื่อยกย่อง เชิดชูเกียรติ หน่วยงานและผู้มีผลงานดีเด่น ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และเผยแพร่ผลงาน

R: Report คือ การรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไปกระบวนการดำเนินงาน รูปแบบ SPACER Model การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้ดำเนินการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และวิเคราะห์นโยบาย จุดเน้นการพัฒนา รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา ทำให้ได้ ทิศทางการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงานที่น้อมนำแนวคิดหลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 ดังนี้ การเข้าใจ (Understanding) เป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานด้วยการศึกษาข้อมูลทุกมิติของสถานศึกษา ชุมชน และสังคม ค้นหารากของปัญหาและรวบรวม องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเข้าถึง (Connecting) เป็นการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม โดยมุ่งสื่อสาร ความเข้าใจและความมั่นใจกับผู้บริหารและครู ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของครู และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนามากที่สุด การพัฒนา (Development) เป็นเรื่องของการพัฒนาและการดำเนินการขับเคลื่อน กลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัย และทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน มีการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และสรุปผล การดำเนินงาน การให้กำลังใจ และการรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป ดังนั้น แนวทางแห่งศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ที่นำมาเป็นแนวทางดำเนินงานจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย ความต้องการที่แท้จริงของครูและนักเรียน ซึ่งมีการดำเนินการด้วยวิธี ระบบ (System Approach)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้รวบรวมเอาไว้ดังนี้

สุกัญญา แช่มช้อย (2565, น. 269-282) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ผู้สร้างนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคตของนักเรียน 2) ศึกษาองค์ประกอบของผู้สร้างนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคตของผู้บริหาร และ 3) พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ผู้สร้างนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคต ใช้การวิจัยแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) แบ่งขั้นตอนตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยขั้นตอนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 1,019 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินสมรรถนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความถี่ และวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็น และขั้นตอนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวนค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเที่ยง ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคตของนักเรียน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ การตั้งคำถาม การสังเกต

การเป็นนักบันทึกการมองเห็นความเชื่อมโยง การแสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย เครือข่ายความคิด การทดลอง ความเป็นผู้นำผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อความยั่งยืน ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม 2) องค์ประกอบของผู้สร้างนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคตของผู้บริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะนวัตกรและผู้ประกอบการ สมรรถนะการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน และสมรรถนะการนำองค์กรแห่งนวัตกรรม และเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ผู้สร้างนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคต ประกอบด้วย 3 เครื่องมือ คือ แบบประเมินสมรรถนะนวัตกรและผู้ประกอบการของผู้บริหารสถานศึกษา สถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน และสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะการนำองค์กรแห่งนวัตกรรม

ฐกร พฤฒิปูรณี และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565, น. 87-98) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR โดยเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 23 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามรอบที่ 2 และแบบสอบถามรอบที่ 3 สถิติที่ใช้ คือ มัธยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) เป็นพหุแนวทาง 21 แนวทาง คือ 1) การส่งเสริมนโยบายรัฐ 2) การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 3) การปราบปรามการทุจริตและการขจัดระบบอุปถัมภ์ 4) การจัดตั้งศูนย์สารสนเทศสมรรถนะครูแห่งชาติ 5) การจัดตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมระดับชาติและระดับภูมิภาค 6) การพัฒนาและยกระดับการบริหารงานบุคคล โดยใช้ฐานสมรรถนะ 7) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมที่มีศักยภาพร่วมพัฒนาสมรรถนะครู 8) การยกระดับหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะครู 9) การพัฒนาระบบงบประมาณ และสวัสดิการ 10) การพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคลด้วยตนเอง 11) การสร้างแรงบันดาลใจและติดอาวุธทางปัญญาเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคล 12) การส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีความพร้อมสูงสู่การเป็นครูอัตลักษณ์13) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้นำการพัฒนาสมรรถนะครู 14) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะครูในระดับภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ 15) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูแบบผสมผสาน 16) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครู ด้วยการเรียนรู้ที่ชาญฉลาดในชีวิต 17) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยการค้นพบและศรัทธาในตน 18) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยเครือข่ายการเรียนรู้จริงและเสมือนจริง 19) การส่งเสริมระบบนิเทศติดตามการพัฒนาสมรรถนะครูแบบครูดูแลครู หรือบุคคลภายนอก 20) การเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะครูสู่การพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นรูปธรรม และ 21) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลการวัดประเมินสมรรถนะครู

สุจิตรา พิพัฒนพงษ์, สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2565, น. 21-37) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน และ 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 481 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จานวน 743 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตสาหรับผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ โดยสมรรถนะผู้นาในอนาคตที่มีความสำคัญ 6 ลำดับแรก คือ 1.1) การมีวิสัยทัศน์ 1.2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 1.3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 1.4) ความซื่อสัตย์สุจริต 1.5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 1.6) การสื่อสารอย่างชัดเจน 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทาง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2.1) โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน 2.2) รูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ผ่าน การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง 2.3) วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (3) เครือข่ายออนไลน์ ส่วนวิธีพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) การสอนแนะ (2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (3) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566, น. 16-28) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World 2) ศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World การวิจัยเอกสารนี้ศึกษาจาก ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World และที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World ได้แก่ (1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ (2) การทำงานกับคน (3) ความฉลาดทางอารมณ์ (4) ภาวะผู้นำ (5) การดูแลตนเอง (6) การเรียนรู้และการพัฒนา (7) เทคโนโลยี (8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (9) การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะและการวัดประเมินผลแบบองค์รวม (10) ทักษะภาษาต่างประเทศ และ2) แนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World ได้แก่ การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้

ข้อเสนอแนะ การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอนในอนาคต การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติงานในสถานกาณ์จำลอง นวัตกรรมการให้รางวัล การมอบหมายงานให้ทำ การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

อิฏฐิรา ทรงกิติพิศาล, สุกัญญา แช่มช้อย และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2566, น. 417-429) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 345 โรงเรียน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานหลักสูตร และครูผู้สอน จำนวน 799 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ จำแนกตามการบริหารวิชาการของโรงเรียน พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การวัดและประเมินผล($PNI_{modified}$ = 0.201) รองลงมา คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{modified}$ = 0.200) และต่ำสุดคือการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ($PNI_{modified}$ = 0.168) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สมรรถนะเชิงงาน ในประเด็นย่อยเรื่องการสร้างนวัตกรรม 2) ด้านการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 3) ด้านการวัดและประเมินผล และ 4) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สมรรถนะการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ในประเด็นย่อยเรื่อง การกล้าเสี่ยง

จินดา สรรประสิทธิ์ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน (3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะต่อไปนี้ 1) ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการปรับตัว 3) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ

(4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล 5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ 7) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ 8) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 9) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 10) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ผลการวิเคราะห์พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ($PNI_{modified}$ =0.140) รองลงมาคือทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ =0.137) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ =0.116) และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นคือ นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่ 1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล 2) นวัตกรรมกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล และ 3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้รวบรวมเอาไว้ดังนี้

Kennedy and Dresser (2005, p.20) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน "Creating a Competency-Based Workplace" ผลวิจัยสรุปได้ว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจการกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการ และความสามารถกุญแจสำคัญสำหรับองค์การที่ จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึงมีวิธีการจัดการกับความสามารถ การจัดการรูปแบบความสามารถเฉพาะบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถ ด้วยโปรแกรม

Muhammad, Mumtaz Khan., et al. (2021) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับ กระบวนทัศน์ใหม่ของความเป็นผู้นำในอนาคต: การใช้ความเป็นผู้นำที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในสภาพแวดล้อม VUCA ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญคือสมรรถนะของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ได้แก่ มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำให้โอกาสทีมงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน รักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความเข้าใจ ดูแลเอาใจใส่และจริงใจ มีวินัยและคุณธรรมจริยธรรม และตระหนักรู้ในตัวตนชัดเจนทั้งในด้านแนวคิด อารมณ์ ค่านิยม การกระทำ เป้าหมายและแสดงออกอย่างจริงใจ ไม่เสแสร้ง จึงได้รับการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานจนเกิดเป็นแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนางานตามผู้นำให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความสมัครใจ

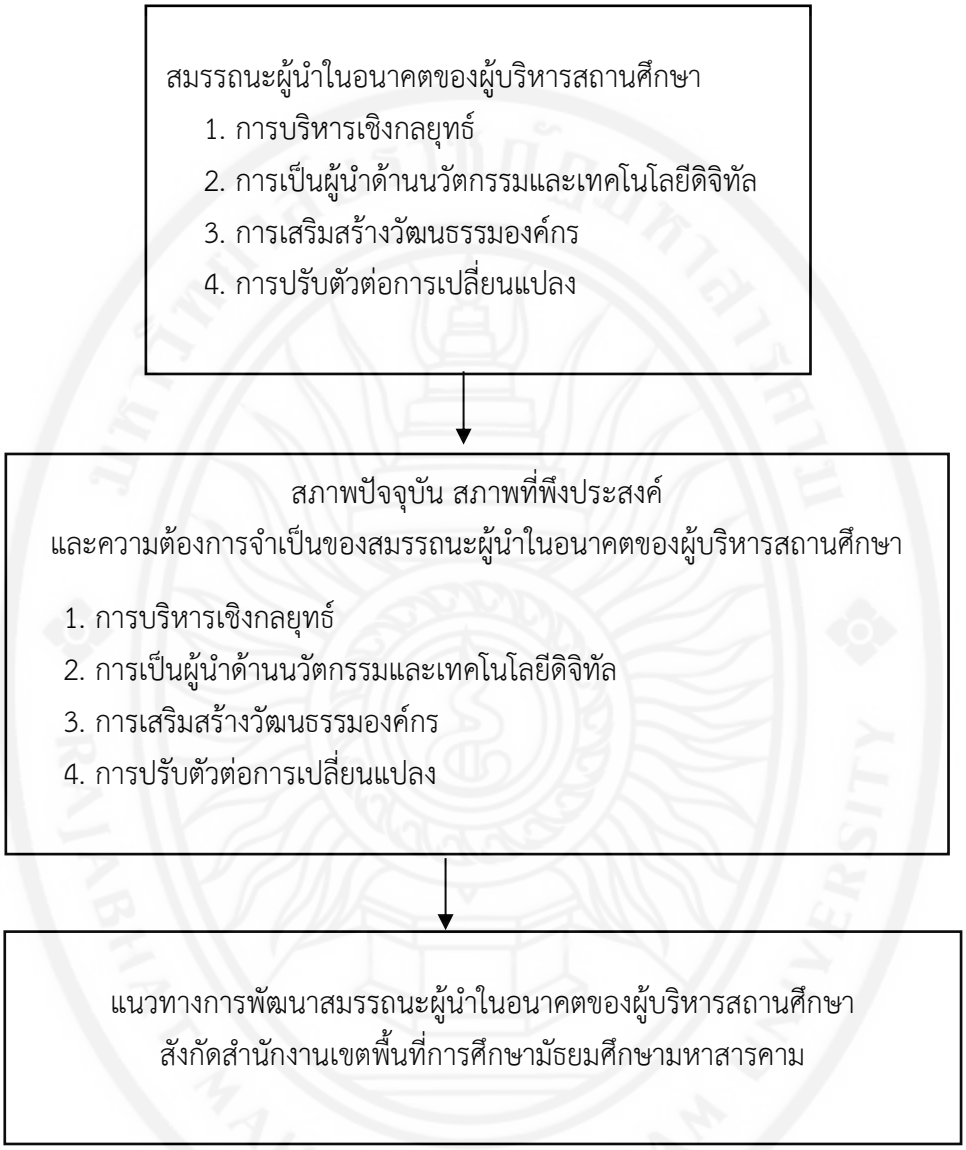
Coopersmith, Kewin (2022) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับ การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคลและความเป็นผู้นำในแนวดิ่งการพัฒนาในโลก VUCA ผลวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญคือสมรรถนะภาวะผู้นำแนวตั้ง (Vertical Leadership) มีความสามารถในการคิด การตัดสินใจ การพัฒนากลยุทธ์ การบูรณาการมุมมองต่างๆได้หลากหลายและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆได้ดี นอกจากนี้ยังได้กล่าวเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีโดยการวางแผนพัฒนาตนเองใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ทักษะใหม่ที่จะพัฒนาและนำไปใช้ประโยชน์ 2) ความสามารถในจัดการทักษะที่ตนมีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน 3) การตระหนักรู้ตนเอง ทางความคิด อารมณ์ ค่านิยม การกระทำ และสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทำให้เข้าใจตนเองและสถานการณ์รอบตัว 4) การสำรวจตนเองด้านศักยภาพที่มีและเป้าหมายที่ต้องการจะเป็นหรือต้องการกระทำ 5) วางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอาจแบ่งเป็นช่วงเวลาแต่ละช่วงต่อเนื่องกันไป

จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาข้างต้น จะแสดงถึงขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากหลอมรวมและประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยขับเคลื่อนเป็นพฤติกรรมการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้สามารถวัดระดับขีดความสามารถของบุคคลจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ของวิธีการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธีทั้งแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผ่านการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาจาก 6 แนวคิด ได้แก่ Bolden and O’Regan (2016), Amar (2017), Grant Thornton (2019), Szekely (2019), Hefferman (2020), สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ (2565) และได้องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นกรอบการวิจัย ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (ชยากานต์ เรืองสุวรรณ, 2562, น. 68) ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. การวิเคราะห์ข้อมูล
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 2 สร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในระยะที่ 1 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 2,285 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครู จำนวน 2,186 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 331 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน และครู จำนวน 317 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) แบ่งเป็นขนาดสถานศึกษาและสถานภาพ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
1. ขนาดเล็ก	42	688	6	100
2. ขนาดกลาง	13	340	2	49
3. ขนาดใหญ่	24	492	3	71
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	20	666	3	97
รวม	99	2,186	14	317
รวมทั้งสิ้น	2,285		331	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำในอนาคต 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา และ สถานภาพ (ตำแหน่ง)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการสร้าง ดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังนี้

3.4.1 รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อรัญ ชุยกระเดื่อง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตร (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย

3.4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติการวิจัย และประเมินผลการศึกษา

3.4.3 ดร.จุรีรัตน์ พินิจมนตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 3 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ชาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3.4.4 รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และภาษาการวิจัย

3.4.5 ดร.คณัฐชนน จันทร์ฟ้าเลื่อม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษาการวิจัย

ในการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 116) ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา

จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง และพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา

3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้แก่

3.5.1 โรงเรียนวาปีปทุม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครู 7 คน

3.5.2 โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครู 7 คน

3.5.3 โรงเรียนโนนแดงวิทยาคม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครู 6 คน

3.5.4 โรงเรียนเมืองมหาวิชานุกูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 6 คน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากนั้นนำค่าที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

3.6 ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 105-106) โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแบบสอบถามรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

ค่าอำนาจจำแนก (r)	การแปลความหมาย
0.10 – 0.19	ควรปรับปรุง
0.20 – 0.39	พอใช้
0.40–0.59	ดี
0.60–1.00	ดีมาก

3.7 ค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งการประเมินความความเชื่อมั่น ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 103)

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α)	การแปลความหมาย
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.50	ไม่สามารถรับได้

3.8 จัดทำเป็นแบบสอบถามในรูปแบบเอกสาร และดำเนินการจัดส่งไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน และครู จำนวน 317 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่จะนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนก

4.3 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามที่ได้มากรอกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.2 วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122-127)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลแล้วจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากแบบสอบถามมาเรียงลำดับจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) จากสูงไปหาต่ำ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 70–72)

$$IOC = \frac{\sum R}{n} \qquad (3\text{-}1)$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2.1.2 ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 105–106)

$$r_{X_i(Y-X_i)} = \frac{n\sum X_i(Y-X_i)-\sum X_i\sum(Y-X_i)}{\sqrt{[n\sum X_i^2-(\sum X_i)^2]\,[n\sum(Y-X_i)^2-(\sum(Y-X_i))^2]}} \qquad (3\text{-}2)$$

เมื่อ $r_{X_i(Y-X_i)}$ แทน ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามข้อที่ i

X_i แทน ชุดของคะแนนจากข้อคำถามที่ i

Y แทน ชุดของคะแนนจากข้อคำถามทุกข้อ

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์

2.1.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method : α) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 117)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2}\right] \quad (3\text{-}3)$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่น

K แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

2.2.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122)

$$P = \frac{f}{n} \times 100 \quad (3\text{-}4)$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 123)

$$\overline{X} = \frac{\sum x}{N} \quad (3\text{-}5)$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

2.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126)

$$S = \sqrt{\frac{N\sum x^2-(\sum x)^2}{N(N-1)}} \quad (3\text{-}6)$$

เมื่อ S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X แทน คะแนนแต่ละตัว
$\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
Σ แทน ผลรวม

2.2.4 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) โดยสูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279)

$$PNI_{modified} = \frac{(I-D)}{D} \quad (3\text{-}7)$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

ระยะที่ 2 สร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในระยะที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน และ 4) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารระดับสูง ระดับนโยบายที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

1.1.1 นายสุวัฒนพงษ์ ร่มศรี ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2565 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (ส.บ.ม.ท.) และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

1.2.1 นายจักรวาล เจริญทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษาวุฒิการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2.2 นายภานุเดชา ภะวะพินิจ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

1.3 ศึกษานิเทศก์ ผู้นิเทศการศึกษาปรับปรุงการเรียนการสอนและขับเคลื่อนนโยบายที่ปรึกษาการบริหารและผู้บริหารระดับสูง

1.3.1 นางสาวฐิตารีย์ วิลัยเลิศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3.2 นางเอมอร จันทนนตรี ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษา ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลวกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

1.3.3 นางอรชุมา ด้วงช้าง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.4 อาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้นำและการบริหารจัดการการศึกษา

1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.4.2 รองศาสตราจารย์ ดร. จิณณวัตร ปะโคทัง วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.3 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามร่างประเด็นสัมภาษณ์โดยอ้างอิงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและการใช้ภาษา เสร็จแล้วปรับปรุงเนื้อหาตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยทำการนัด สถานที่ วัน และ เวลา ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวก

3.3 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามสถานที่ วัน และ เวลาที่นัดไว้ และได้ขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์

3.4 ผู้วิจัยตรวจสอบ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และสรุปตามประเด็นการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลบันทึกการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. นำผลบันทึกการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์เชิงพรรณนา

2. ดำเนินการยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนา

การประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง เพื่อประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1 นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.2 นายเอกลักษณ์ บุญท้าว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3 นางสาวนงลักษณ์ มีแก้ว ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่

2.1 นายสำอางค์ จันทนนตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.2 นางสาวสุนิษา บัวดง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาไร่ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.3 นายชัดสกร พิกุลทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.4 นางสาววรรณิภา ดีแก่นทราย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122-127) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสร้างแบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการสร้าง ดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมิน

3.2 นำผลการศึกษามาสร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ

3.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

3.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5. นำแบบประเมินเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยทำการนัด สถานที่ วัน และเวลา ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวก

4.3 ผู้วิจัยนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ และติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

4.4 ผู้วิจัยตรวจสอบ รวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน และสรุปตามประเด็นการประเมิน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

5.1.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 123)

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{N} \qquad (3\text{-}8)$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

5.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126)

$$S = \sqrt{\frac{\mathrm{N}\sum \mathrm{x}^2 - (\sum \mathrm{x})^2}{\mathrm{N}(\mathrm{N}-1)}} \qquad (3\text{-}9)$$

เมื่อ S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

$\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum$ แทน ผลรวม

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$PNI_{modified}$ แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน โดยมีรายละเอียดการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (คน)			ผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)			
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ร้อยละ
1. ขนาดเล็ก	6	100	106	6	95	101	95.28
2. ขนาดกลาง	2	49	51	2	44	46	90.20
3. ขนาดใหญ่	3	71	74	3	69	72	97.30
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	3	97	100	3	93	96	96.00
รวม	14	317	331	14	301	315	95.17

จากตารางที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน และได้รับจากแบบสอบถามกลับคืน รวม จำนวน 315 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.17 โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 100 และครู ร้อยละ 94.95 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 97.30 รองลงมา ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดเล็กและขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 96.00, 95.28 และ 90.20 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.2–4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	อันดับ
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล		
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.36	0.47	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.43	3
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.31	0.45	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.46	2
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.38	0.48	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.42	4
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	3.23	0.55	มาก	4.77	0.41	มากที่สุด	0.48	1
เฉลี่ยโดยรวม	3.32	0.49	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.45	-

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.32, S =0.49) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.38 ; S = 0.48) รองลงมา ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.36, S = 0.47) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.31, S = 0.45) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.23, S = 0.55) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80 ; S = 0.40) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82, S = 0.37) รองลงมา ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.80, S = 0.40) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.79, S = 0.40) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.77, S = 0.41) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.45 เรียงลำดับด้านที่มีค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified}$ = 0.48) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ($PNI_{modified}$ = 0.46) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.43) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($PNI_{modified}$ = 0.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.43	0.50	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.39	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย และชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา	3.30	0.46	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.47	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ	3.24	0.43	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.50	1

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล	$PNI_{modified}$	ลำดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของสถานศึกษาการรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	3.33	0.47	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.43	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม	3.47	0.50	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.36	8
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	3.29	0.45	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	0.47	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษากำกับดูแล ติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์	3.38	0.49	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.42	5

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล	$PNI_{modified}$	ลำดับ
8. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.43	0.50	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.40	6
เฉลี่ยโดยรวม	3.36	0.47	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.43	-

จากตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อพบว่า

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.36, S = 0.47) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.47, S = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.43, S = 0.50) ลำดับที่สาม บริหารสถานศึกษา กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.38, S = 0.49) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.24, S = 0.43)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.80, S = 0.40) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย และชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.35) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.83, S = 0.38) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.79, S = 0.41) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.45)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.43 เรียงลำดับด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ ($PNI_{modified}$ = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย และชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified}$ = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของสถานศึกษา การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ($PNI_{modified}$ = 0.43) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ($PNI_{modified}$ = 0.36)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา	3.43	0.50	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.39	6

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.28	0.45	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.49	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.33	0.47	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.44	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	3.38	0.49	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.41	5

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.38	0.49	มาก	4.66	0.47	มากที่สุด	0.38	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน	3.28	0.45	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.49	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.18	0.38	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด	0.54	1

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัลในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน	3.19	0.39	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด	0.52	2
เฉลี่ยโดยรวม	3.31	0.45	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.46	-

จากตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมและรายข้อพบว่า

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.31, S = 0.45) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.43, S = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.38, S = 0.49) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.33, S = 0.47) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.18, S = 0.38)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82, S = 0.37) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.91, S = 0.29) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนา

สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.90, S = 0.30) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.85, S = 0.36) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.66, S = 0.47)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.46 เรียงลำดับด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified}$ = 0.54) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน ($PNI_{modified}$ = 0.52) และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน ($PNI_{modified}$ = 0.49) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ = 0.38)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายข้อ

ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม	3.29	0.45	มาก	4.66	0.47	มากที่สุด	0.42	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.48	0.50	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.38	7

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก	3.29	0.45	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.46	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.38	0.49	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด	0.44	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.48	0.50	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.38	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร	3.38	0.49	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.41	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร	3.33	0.47	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.44	2
เฉลี่ยโดยรวม	3.38	0.48	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.42	-

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายข้อพบว่า

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.38, S = 0.48) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.48, S = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.38, S = 0.49) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.33, S = 0.47) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจ พลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.29, S = 0.45)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.79, S = 0.40) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.87, S = 0.34) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.81, S = 0.39) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร, ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.80, S = 0.40) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจ พลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.66, S = 0.47)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.42 เรียงลำดับด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก ($PNI_{modified}$ = 0.46) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ = 0.44) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจ พลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม ($PNI_{modified}$ = 0.42) ตามลำดับ ส่วนข้อ

ที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร ($PNI_{modified}$ = 0.38)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ

ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.19	0.47	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด	0.53	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อน และรูปแบบการคิดแบบเดิม	3.28	0.52	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.47	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3.14	0.52	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.55	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนกระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น	3.30	0.60	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.44	5

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S	ระดับ	$\overline{X}$	S	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	3.27	0.59	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.44	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที	3.18	0.55	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.51	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.23	0.57	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด	0.41	6
เฉลี่ยโดยรวม	3.23	0.55	มาก	4.77	0.41	มากที่สุด	0.48	-

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อพบว่า

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.23, S = 0.55) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.30, S = 0.60) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อน และรูปแบบการคิดแบบเดิม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.28, S = 0.52) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำ

กระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.27, S = 0.59) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.14, S = 0.52)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.77, S = 0.41) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.87, S =0.34) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.86, S = 0.35) ลำดับที่สาม ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อน และรูปแบบการคิดแบบเดิม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.81, S = 0.39) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S = 0.50)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.48 เรียงลำดับด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว ($PNI_{modified}$ = 0.55) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ($PNI_{modified}$ = 0.53) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที ($PNI_{modified}$ = 0.51) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified}$ = 0.41)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษากับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารการศึกษา บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้นำ สถานศึกษาและผู้มีผลงานดีเด่นประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นประเด็นสัมภาษณ์ โดยเลือกข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรกของแต่ละด้าน แล้วนำไปสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน รายละเอียดประเด็นสัมภาษณ์สรุป ได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ข้อ ได้แก่

1.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว

1.1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

1.1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

1.1.2 ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 4 ข้อ ได้แก่

1.1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัลในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน

1.1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.1.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน

1.1.3 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ข้อ ได้แก่

1.1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ

1.1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย และชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา

1.1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

1.1.4 ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ข้อ ได้แก่

1.1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก

1.1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจ และความเชื่อมั่นในองค์กร

1.1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน และ4) กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ผลการสัมภาษณ์ ปรากฏดังนี้

ผลการสัมภาษณ์ปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สรุปได้เป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1.1 ผู้บริหารศึกษาต้องมีความตระหนักรู้รอบด้าน พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ กล้าที่จะตัดสินใจ และมียุทธวิธีและเทคนิคการทำงานที่ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผู้บริหารต้องกระตุ้นครูและผู้ปกครองให้ตระหนักรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและกระตุ้นให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออกและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ยึดติดกับกระบวนการปฏิบัติเดิม ด้วยการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ติดตามเรื่องใหม่ ๆ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารเปิดกว้างต่อการแสดงความคิดของครูไม่ยึดติดความคิดของตนเอง สนับสนุนให้ครูฝึกฝนและใช้เครื่องมือหลากหลายในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ซึ่งสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“... ผู้บริหารศึกษาต้องมีความตระหนักรู้รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ นโยบายของโรงเรียน ต้องเป็นคนหูตากว้างไกล พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับโลกปัจจุบัน ฉะนั้นการที่โรงเรียนจะพัฒนาจะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องกระตุ้นครูให้ตระหนักรู้ด้วย โรงเรียนถึงจะสามารถขับคลื่นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพราะครูคือคนที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีศักยภาพ รู้เท่าทันโลก พร้อมที่จะผันตัวไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ก่อนจึงจะสามารถกระตุ้นครูให้เห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ครูได้ทำตาม ให้ครูมีแบบอย่างที่ดี การสอนที่ดีที่สุดคือการทำให้เห็น ในบางสถานการณ์ในการสอนเราต้องปรับตัวให้เข้ากับเด็ก...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแนวทางหรือมาตรการรองรับในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและมอบหมายให้ครูรับผิดชอบร่วมกัน มีการกระตุ้นให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ที่พบเจอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานกับครูและผู้ปกครองในทุก ๆ ครั้งในการเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีไปด้วยกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออกและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จากประสบการณ์เดิม ด้วยการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มองเห็นภาพรวมทั้งระบบ ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะหลายด้าน พร้อมเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ มีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย กล้าที่จะตัดสินใจ และมียุทธวิธีและเทคนิคการทำงานที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ยึดติดกับกระบวนการปฏิบัติเดิม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ติดตามเรื่องใหม่ๆ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารเปิดกว้างต่อการแสดงความคิดของครูไม่ยึดติดความคิดของตนเอง สนับสนุนให้ครูฝึกฝนและใช้เครื่องมือหลากหลายในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2567)

2. สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล สรุปได้เป็น 6 แนวทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญ ตื่นตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับการบริหารงาน และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร บุคลากรและผู้ปกครองให้ทราบถึงเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้งานง่ายขึ้นและเกิดประสิทธิภาพ ใช้ได้ง่ายและไม่เกิดการต่อต้านกับสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบการทำงานและความคิดของผู้ทำงาน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวความคิดใหม่ในการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้สร้างสรรค์ผลงานด้านนวัตกรรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการสร้าง และปรับปรุงนวัตกรรมให้ตรงกับสภาพการณ์ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมทุกภาคส่วนให้เข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแบ่งปันข้อมูลความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในอนาคต

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตาม และนิเทศ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา เพื่อนำผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นนวัตกรรม

ซึ่งสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การทำงานทุกวันนี้ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาเกี่ยวด้วยเสมอ โลกเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน ทำให้การทำงานสะดวกมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้งานง่ายขึ้นและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ก่อนจะนำเข้ามาใช้ผู้บริหารควรชี้แจ้งและสอนการใช้ให้ผู้ใช้ใช้ได้ง่ายและไม่เกิดการต่อต้านกับสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบการทำงานและความคิดของผู้ทำงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้สร้างสรรค์ผลงานด้านนวัตกรรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการสร้าง และปรับปรุงนวัตกรรมให้ตรงกับสภาพการณ์

ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมทุกภาคส่วนให้เข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในโรงเรียน เครือข่ายระหว่างโรงเรียน เครือข่ายชุมชน เครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกทั้ง ภาครัฐและเอกชน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีการจัดเก็บเพื่อค้นคว้าหาองค์ความรู้ให้ได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงแบ่งปันข้อมูลความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในอนาคตต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตาม และนิเทศ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มีการสรุปการดำเนินโครงการฯ เพื่อนำผลการดำเนินงานปัญหา และอุปสรรคมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นนวัตกรรมในปีการศึกษาถัดไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความตื่นตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับการบริหารงานโรงเรียนและด้านวิชาการ เล็งเห็นความสำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้ในห้องเรียน ให้ครูเป็นฝ่ายคิด ผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุนความคิด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดนอกกรอบไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม กล้าที่จะนำเสนอแนวความคิดใหม่ กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญ และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร บุคลากรและผู้ปกครองให้ทราบถึงเป้าหมาย และนโยบายของโรงเรียน เพราะเทคโนโลยีโซเชียลมีเดียเข้าถึงง่ายและรวดเร็วประหยัดงบประมาณ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากอยู่แล้วและผู้มีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย ได้รับการพัฒนาการใช้งานด้านเทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2567)

3. สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้เป็น 5 แนวทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การจัดตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ในการพัฒนาในรูปแบบทีมงาน พร้อมกำหนดให้สร้างกลุ่มภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากชุมชน

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถตามแผนงานโครงการ

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อทำให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด

ซึ่งสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอยู่สม่ำเสมอต่อเนื่อง

ปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางแผนการพัฒนาโรงเรียน การจัดตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ในการพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบทีมงาน พร้อมทั้งแสดงเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน พร้อมกำหนดให้โรงเรียนสร้างกลุ่มภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากชุมชน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วม วางรากฐานสำคัญ สร้างความรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เปรียบเสมอโค้ช ไม่ใช่เป็นผู้บริหาร ให้เน้น Based on Area...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ กำกับ ติดตาม บุคลากรอยู่เสมอในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการประเมินโครงการแต่ละโครงการดูผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวน และปรับวิธีการควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถตามแผนงานโครงการ หรือมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่ชี้ให้เห็นความสำเร็จที่ควบคู่กับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีการสื่อสารที่กระชับตรงประเด็น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนรับทราบกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น พร้อมทั้งรับฟังแนวทางการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ พร้อมทั้งยังส่งเสริมจุดแข็งและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

“...มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อทำให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2567)

4. สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำแบบอย่างที่ดี คอยช่วยเหลือผลักดันการทำงานต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานทัศนคติที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือศรัทธาของบุคลากร

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญกำลังใจด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ชื่นชมความสามารถในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และต้องยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงจัดสวัสดิการให้ทั่วถึงโดยเท่าเทียมและเป็นธรรม

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น ให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาการสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ปฏิบัติงานอย่างสร้าสรรค์ มีการวางแผนปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการต่อยอดการพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ซึ่งสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำ ตั้งแต่การวางแผนดำเนินงาน พร้อมกับเป็นคนที่คอยช่วยเหลือผลักดันการทำงานต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน คอยให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานในองค์กร ใช้แนวคิดการมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน คนที่ทำงานมากกว่าบนพื้นฐานทัศนคติที่ดี ย่อมได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกบุคคลและใช้บุคคลให้ตรงกับภาระงานและศึกษาสอนความสามารถพิเศษเสริมให้แก่บุคคลเพื่อรองรับงานและนโยบายของสถานศึกษานอกจากนี้ยังต้องสร้างขวัญกำลังใจด้วยความเป็นกัลยาณมิตร และใช้ระบบกฎข้อบังคับเป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มประสิทธิภาพมาตรฐานของวิชาชีพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาการสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย จุดประสงค์ที่ต้องพัฒนาองค์กรให้สำเร็จ มีการวางแผนปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการต่อยอดการพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาก่อนที่จะเข้าถึงคนอื่นได้นั้นควรเปิดใจ รับฟัง และสังเกตุพฤติกรรมและความสามารถของครู ว่าครูเก่งในเรื่องใด และมอบหมายงานให้ การที่ครูได้งานที่ตัวเองถนัด จะทำให้ครูมีความสุขกับการทำงาน และงานจะออกมามีคุณภาพ การที่ครูได้รับมอบหมายงานที่ตนถนัดนั้นจะทำให้ครำงานได้เต็มที่ อยากจะพิสูจน์ตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับและชื่นชมความสามารถในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และต้องยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงจัดสวัสดิการให้ทั่วถึงโดยเท่าเทียมและเป็นธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารได้ทั้งระบบของโรงเรียนละบริหารบุคคล การที่จะเข้าถึงครูหรือผู้ปฏิบัติงานได้นั้น ผู้บริหารต้องศึกษานิสัยใจคอของครูว่าใครมีลักษณะแบบใด จึงจะได้ใจคนทำงาน ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นกันเอง ไม่มีแบ่งตำแหน่งสูง ต่ำ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถเต็มที่ โดยไม่ปิดกั้นความคิดของครู ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญและให้กาลังใจอย่างต่อเนื่องในโอกาสต่าง ๆ เพื่อเป็นแรงขับและแรงเสริมในการทำงาน โดยหยืดหลักการ กำลังใจดีก็จะได้มา ซึ่งกำลังงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี เต็มใจสอนในสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือศรัทธาของบุคลากร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2567)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ มีการสอนงาน ให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอและที่สำคัญมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2567)

ผู้วิจัยนำผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต มาทำการสังเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลการสังเคราะห์แนวทาง (ประเด็นการพัฒนาโปรแกรม)
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายและชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของสถานศึกษา การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 1.7 ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และตรวจสอบ	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การจัดตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ในการพัฒนาในรูปแบบทีมงาน พร้อมกำหนดให้สร้างกลุ่มภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากชุมชน 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถตามแผนงานโครงการ 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานใน	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลการสังเคราะห์แนวทาง (ประเด็นการพัฒนาโปรแกรม)
วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	การประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อทำให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด	
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล		
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ตื่นตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับการบริหารงาน และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร บุคลากรและผู้ปกครองให้ทราบถึงเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้งานง่ายขึ้นและเกิดประสิทธิภาพ ใช้ได้ง่ายและไม่เกิดการต่อต้านกับสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบการทำงานและความคิดของผู้ทำงาน 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวความคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลการสังเคราะห์แนวทาง (ประเด็นการพัฒนาโปรแกรม)
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (ต่อ)		
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 2.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม 2.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2.8 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน	2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้สร้างสรรค์ผลงานด้านนวัตกรรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการสร้าง และปรับปรุงนวัตกรรมให้ตรงกับสภาพการณ์ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมทุกภาคส่วนให้เข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแบ่งปันข้อมูลความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในอนาคต 2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตาม และนิเทศ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษา เพื่อนำผลการดำเนินงานปัญหา และอุปสรรคมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นนวัตกรรม	2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากรผู้ชำนาญการ จากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร		
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจ พลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพัน และความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำแบบอย่างที่ดี คอยช่วยเหลือผลักดันการทำงานต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานทัศนคติที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือศรัทธาของบุคลากร	3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับ

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลการสังเคราะห์แนวทาง (ประเด็นการพัฒนาโปรแกรม)
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)		
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ 3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3.6 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร 3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร	3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญกำลังใจด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ชื่นชมความสามารถในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และต้องยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงจัดสวัสดิการให้ทั่วถึงโดยเท่าเทียมและเป็นธรรม 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น ให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาการสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ปฏิบัติงานอย่างสร้าสรรค์ มีการวางแผนปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการต่อยอดการพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	ความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรงสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง		
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	1.1 ผู้บริหารศึกษาต้องมีความตระหนักรู้รอบด้าน พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ กล้าที่จะตัดสินใจและมียุทธวิธีและเทคนิคการทำงานที่ทันสมัย	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผลการสังเคราะห์แนวทาง (ประเด็นการพัฒนาโปรแกรม)
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)		
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อน และรูปแบบการคิดแบบเดิม 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น 4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษาและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที 4.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครูบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.2 ผู้บริหารต้องกระตุ้นครูและผู้ปกครองให้ตระหนักรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออกและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ยึดติดกับกระบวนการปฏิบัติเดิม 4.5 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ติดตามเรื่องใหม่ๆ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สนับสนุนให้ครูฝึกฝนและใช้เครื่องมือหลากหลายในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต 4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา

จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สรุปแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบัน และสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
	1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐาน สำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมาย
	1.3 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดย มอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของ บุคลากร
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป
	2.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนา ตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง
	2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและ การทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิด วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา
	2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญ วิทยากร ผู้ชำนาญการ จากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงาม เป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลาก
	3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกัน และกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟัง เหตุผลด้วยใจเป็นกลาง
	3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สมรรถนะ	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จนเกิดผลสำเร็จได้
	4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
	4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
	4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีจำนวนทั้งสิ้น 15 แนวทาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง

ตอนที่ 2 ผลยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางประกอบการยกร่างเป็นโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตามหลักการพัฒนาบุคลากรหรือบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องปฏิบัติตามกรอบ 70: 20: 10 ซึ่งมีแนวคิด

การพัฒนามาจากวิจัยของ Jennings and Wargnier (2015) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดโครงสร้างออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

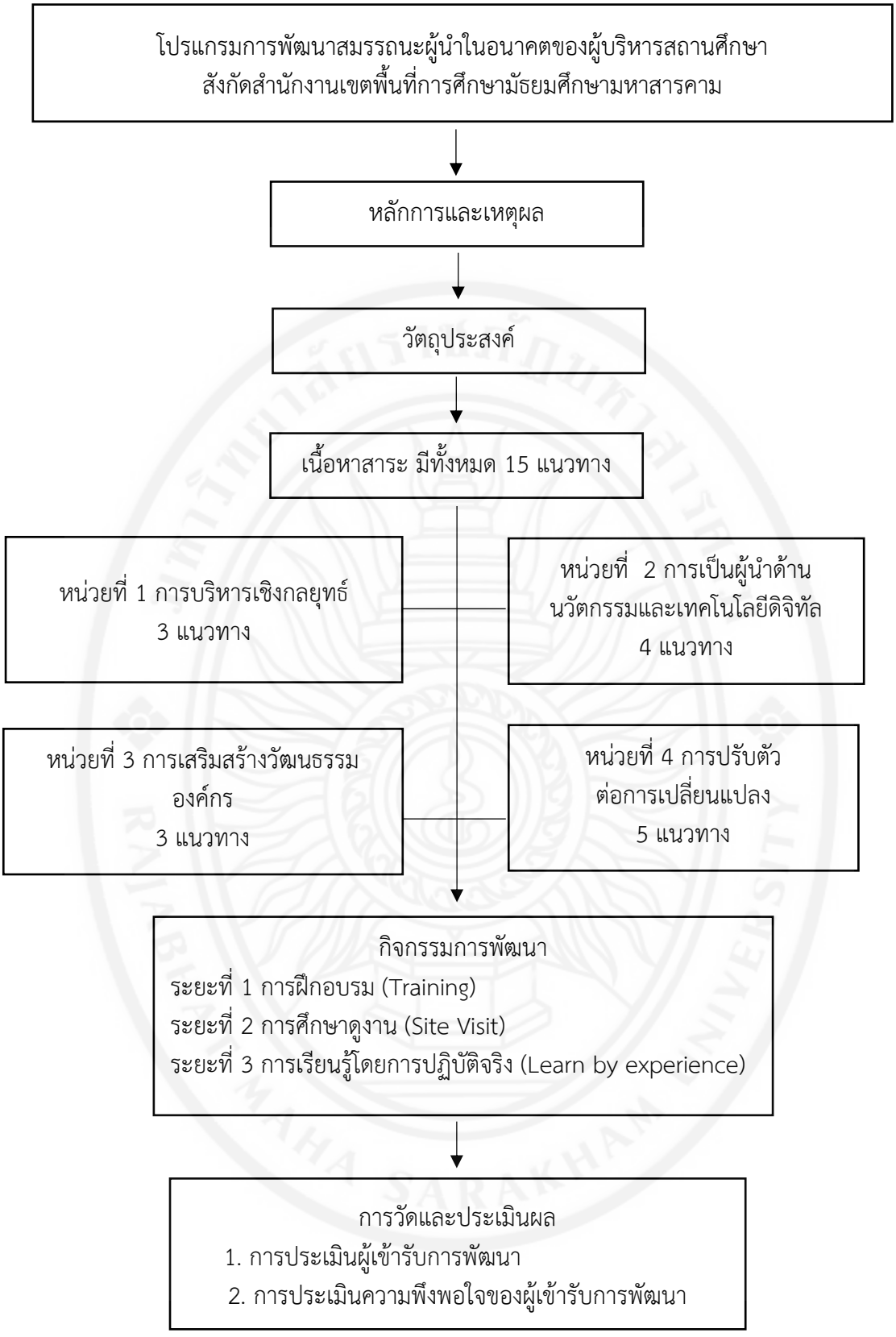
2. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

3. เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหน่วยที่ 2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล หน่วยที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ และหน่วยที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

4. กิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการ 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ซึ่งได้มาจากหลักการพัฒนาบุคลากรหรือบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องปฏิบัติตามกรอบ 70: 20: 10 และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

5. การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความพึงพอใจ 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงาน และ 4) แบบสัมภาษณ์

ในการยกร่างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีจำนวน 7 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยร่างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังผังงานภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้ทำการประเมิน โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.9 ถึง 4.13

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	4.76	0.44	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	4.93	0.26	มากที่สุด	4.89	0.31	มากที่สุด
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.81	0.40	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.86	0.36	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด
รวม	4.85	0.36	มากที่สุด	4.82	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน พบว่า

1. ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.87, S = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.93, S = 0.26) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.36) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\overline{X}$ = 4.81, S = 0.40) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.76, S = 0.44) ตามลำดับ

2. ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82, S = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.89, S = 0.31) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.81, S = 0.40) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.80, S = 0.41) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\overline{X}$ = 4.76, S = 0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.86	0.38	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.76	0.44	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.76, S = 0.44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.49) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.49)

2. ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.81, S = 0.40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.49) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.49)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ

การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป	4.86	0.38	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากร ผู้ชำนาญการจากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.93	0.26	มากที่สุด	4.89	0.31	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.93, S = 0.26) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) 4. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากรผู้ชำนาญการ จากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38)

2. ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89, S = 0.31) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากร ผู้ชำนาญการจากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.49)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและรายข้อ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร	4.86	0.38	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.81	0.40	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. ความเหมาะสมของแนวทางการสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.81, S = 0.40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร ($\overline{X}$ = 4.57, S = 0.53)

2. ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.76, S = 0.44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ใน

ระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร ($\overline{X}$ = 4.57, S = 0.53)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S	แปลผล	$\overline{X}$	S	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จนเกิดผลสำเร็จได้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.86	0.38	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.86	0.36	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์มองการณ์ ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนด ทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จนเกิดผลสำเร็จได้ ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) และผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.57, S = 0.53)

2. ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.80, S = 0.41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 5.00, S = 0.00) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จนเกิดผลสำเร็จได้ ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ($\overline{X}$ = 4.86, S = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว ($\overline{X}$ = 4.71, S = 0.49) และผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.57, S = 0.38)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตามลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีดังนี้

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

5.1.1.2 สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

5.1.1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ

5.1.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีดังนี้

5.1.2.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบ 15 แนวทาง ได้แก่

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง

2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 4 แนวทาง

3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 แนวทาง

4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5 แนวทาง

5.1.2.2 ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้ 1) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในครั้งนี้ มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า

5.2.1.1 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนได้มีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีในโรงเรียน เพื่อมุ่งหวังจะยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีการพัฒนาสมรรถะของตนเองในแต่ละด้าน ที่จะส่งผลให้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและ

เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์บรรลุตามเป้าหมาย ตอบสนองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งสภาพปัจจุบันของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม สอดคล้องกับการศึกษาของ พรสุดา หลักคำ และเสาวนี สิริสุขศิลป์ (2565, น. 164-179) ผลการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่และโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ พรศิริ ดวงสิน, อุดมพันธุ์ พิชญ์ประเสริฐ และพงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง (2565, น. 64-76) ผลการศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสภาพปัจจุบันของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก โดยการสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างกำลังใจ การมีส่วนร่วม ทัศนคติ รับฟังและให้คุณค่า วัฒนธรรมและกำลังใจจึงเป็นสิ่งที่มีควบคู่กัน วัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวกจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกำลังใจของทีม โดยการทำให้ทีมรู้สึกมั่นใจและได้รับการสนับสนุนในการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เป็นตัวของตัวเองและแสดงความคิดเห็นที่มีคุณค่าของตน และเป็นเหตุผลที่การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งสำคัญลำดับแรกสำหรับองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้คน และสิ่งที่ผู้คนรู้สึกเกี่ยวกับการทำงาน ดังที่ จิราวัฒน์ นางาม (2564, น. 18-34) กล่าวว่า องค์กรควรสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของทีมและส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ปัจจุบันยังเห็นว่าการทำงานเป็นทีมยังมีน้อย ควรส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี การสร้างทีมจากบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสม สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรในองค์กร มีระบบการทำงานที่ดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร และชินวิทย์ จันทร์เพ็ญ (2566, น. 18-34) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล ความสุขในการทำงานของครู รวมถึงการบริหารงบประมาณ จากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้เห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารด้านต่าง ๆ รวมถึงความรู้สึกและการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย เนื่องจากวัฒนธรรมก่อให้เกิด การผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์การ การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ และมีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสมทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

5.2.1.2 สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังสมรรถนะผู้นำในอนาคตให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา ทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย พร้อมส่งเสริมให้ครู บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการสร้างนวัตกรรม ใช้สื่อดิจิทัลอย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน ดังที่ Soewarno and Tjahjadi (2020, pp. 1743-1764) กล่าวไว้ว่า ยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Education Disruption) ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป (New and Next Normal) ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์กรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งการดำเนินงานและก่อให้เกิดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการศึกษาดิจิทัลที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำวิธีการทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565, น. 1-19) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป ได้อภิปรายผลการวิจัยว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ รูปแบบของนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง และการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบปรับตัว นั่นคือ ผู้นำ ผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้มีพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นถึงวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ผู้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะหาวิธีผสมผสานทักษะ ความรู้ และความคิดที่กระจัดกระจายตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างมีเอกลักษณ์ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนในอนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอซีทีและนวัตกรรมทางการศึกษา

5.2.1.3 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.45 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นฉบับปรับปรุง ($PNI_{modified}$) อยู่ระหว่าง 0.42-0.48 โดยด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงที่สุดคือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง แสดงว่าให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามจะต้องการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเร่งด่วนมาเป็นอันดับแรก

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัจจุบันที่พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของผู้นำองค์กรและผู้นำสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท พร้อมรับมือกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มุ่งปฏิบัติงานที่มีความท้าทายสูงภายใต้สภาวการณ์โลกยุคพลิกผัน สามารถรับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องรับฟังความคิดเห็นและแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถองค์กรโดยไม่ยึดติดกับอดีต ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต โดยมีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ วชิรวิทย์ สุราสา, และเอกราช โฆษิตพิมานเวช (2566, น. 657-671) กล่าวไว้ว่า เมื่อสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงมิติของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแบบเดิม อาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบวิธีการเกิดขึ้นใหม่ ๆ ตามยุคสมัย ทุกคนข้ามผ่านวันเวลาที่ผันเปลี่ยนและยืนหยัดอยู่ให้ได้ในสังคมสมัยใหม่ ต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ของวันนี้และอนาคตข้างหน้า ให้สมบูรณ์อย่างเต็มกำลังสังคมที่โลกเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านไม่ว่าจะเป็นการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงในสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา จึงกล่าวได้ว่าการใช้ทักษะที่เหมาะสมการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ พงษ์พิชญ์ นิรุตตินานนท์, สรรชัย ชูชีพ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2564, น. 53-62) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาภายใต้กรอบปฏิญญาอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ ปุญชรัศมิ์ เหมบุรุ และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2564, น. 53-64) เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำกำรเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อภิปรายผลไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนถึงความเป็นเหตุเป็นผลตามตรรกตามแนวคิดทางจิตวิทยาและแนวคิดทางการบริหารที่ว่า ในการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมใด ๆ ของมนุษย์ส่วนใหญ่ย่อมต้องผ่านการคิด ก่อนและการคิดให้ไกลเพื่อเป้าหมาย

ที่ชัดเจนในอนาคต เป็นเรื่องของการมีวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะหากต้องการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า

5.2.2.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ การรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย และกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร ด้านที่ 2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากรผู้ชำนาญการ จากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ด้านที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร ให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง และจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านที่ 4 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์จนเกิดผลสำเร็จได้ ตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอพร้อมเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่าง

เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ตลอดจนส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว

5.2.2.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากจำเป็นต้องนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับการบริหารงาน เป็นสื่อกลางในการสื่อสาร บุคลากรและผู้ปกครองให้ทราบถึงเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวความคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแบ่งปันข้อมูลความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในอนาคต มีการกำกับ ติดตาม และนิเทศ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา เพื่อนำผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ สุจิตรา พิพัฒนพงษ์, สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา และพฤทธิ์ศิริ บรรณพิทักษ์ (2565, น. 21-37) ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะผู้นำในอนาคตและสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำ ในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ โดยสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มีความสำคัญ 6 ลำดับแรก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 4) ความซื่อสัตย์สุจริต 5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 6) การสื่อสารอย่างชัดเจน ซึ่งสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมเป็นสมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นและพัฒนาสำหรับโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน และโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ในสมรรถนะ 6 ลำดับแรก

ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล รองลงมาคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ ซึ่งสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แต่ละด้าน มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สิรินาถ ปัทมาวิไล, อโนทัย ประสาน และวีรวรรณ จงจิตรศิริจิรกาล (2562, น. 91-103) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนารูปแบบ

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการพัฒนามี 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรม 4) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 7) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมกับบริบท และมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ มีความถูกต้องตามหลักการในเชิงทฤษฎี มีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปใช้พัฒนาตนเองและองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะมุ่งเน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็วสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาอาจจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม

5.3.1.2 จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารเพิ่มเติม

5.3.2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของครู บุคลากรทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารการศึกษา เพื่อหาแนวทางเฉพาะสายงานในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นลำดับต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่ง สินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กุลเชษฐ์ มงคล. (2563). กำรคาดกำรณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ภายใต้วิกฤติ : สมรรถนะสำคัญของกำลังคน ในโลกแห่งความผันผวนยุค VUCA. *วารสารข้าราชการ Civil Service e-Journal*. 62(2), 12-14.

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2565). *แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา.* สืบค้นจาก http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html.

จตุรงค์ ธนะสีสังกูร. (2558). *การบริหารจัดการทางการศึกษา*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถาบศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

จินดา สรรประสิทธิ์ (2563). *การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิรพรรณ หิรัญวรเสฏฐ์. (2555). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเสริมงาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จิราวัฒน์ นางาม, ประกาศิต อานุภาพแสนยากร และสุรศักดิ์ ศรีกระจ่าง. (2564). วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.* 14(3), 18-34.

จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. (2551). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. นครศรีธรรมราช: ม.ป.ท.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2550). *การจัดการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

จีระศักดิ์ นามวงษ์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 7*(6), 338-352.

เจนวุฒิ บุญชูพงศ์, ณรงค์ พิมสาร และเสวียน เจนเขว้า. (2566). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. *Journal of Roi Kaensarn Academi.* 8(4), 506-552.

ชยากานต์ เรืองสุวรรณ. (2562). *การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. เอกสารประกอบการสอน. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566). สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World*, วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*, 9(1), 16-28

ฐกร พฤฒิปูรณี และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565). การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). *วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 5(6), 87-98.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2565). การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ผู้สร้างนวัตกรและผู้ประกอบการในอนาคต. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 24(1), 269-282.

ทรงชัย คงเงิน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และการประเมินภายนอกรอบ 3* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: บริษัท ตีรณสาร จำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สิรินาถ ปัทมาวิไล, อโนทัย ประสาน และวีรวรรณ จงจิตร ศิริจิรกาล. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารอัล-ฮิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี*. 9(17), 91-103.

ปุญชรัศมิ์ เหมบุรุ และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2563). รูปแบบภาวะผู้นำกำรเปลี่ยนแปลงของอำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.* 10(2), 268-281.

พงษ์พิชญ์ นิรุตตินานนท์, สรรชัย ชูชีพ และเฉลิมชัย หาญกล้า. (2562). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาภายใต้กรอบปฏิญญาอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม.* 5(1), 53-62.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2562). *สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาสารคาม: ตักศิลาการพิมพ์.

พนัสเทพ กุลวงศ์. (2566). โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 17(2), 108-118.

พรสุดา หลักคำ และเสาวนี สิริสุขศิลป์. (2565). โมเดลสมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 29(2), 164-179.

พรศิริ ดวงสิน, อุดมพันธุ์ พิชญ์ประเสริฐ และพงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง. (2565). สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 19(84), 64-176.

พิศสวาท ศรีเสน. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของโรงเรียนในจังหวัดยโสธร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2549). *แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและกระบวนการให้ความรู้*. นนทบุรี: อักษรเจริญทัศน์.

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้นำนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 37*(1), 92-99.

รัตนา กาญจนพันธ์. (2563). การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVD-19). *วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(3), 545-550. สืบค้นจาก https://so05.tci-thaijo.org.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วชิรวิทย์ สุราสา, และเอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2566). อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 บนวิถีแห่งความเปลี่ยนแปลง. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี.* 6(5), 657-671.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: หจก.ทิพยวิสุทธิ์.

ศุภวรรณ สายบุตร. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด,* 10(1), 383-394.

สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สัมมา รธนิธย์. (2560). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สุจิตรา พิพัฒนพงษ์, สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2565). สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 15(2), 21-37.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม. *วารสารสหศาสตร์. 13*(2), 299-319.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2565). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2565*. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2566). *นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปี 256*6. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). การบริหารคนบนโลกแห่งความผันผวน Managing Human Resources in a VUCA World. ใน *การประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2561* (น. 4-16). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2562). *คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดารงตำแหน่งผู้อานวยการ.* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นจาก https://personnel.obec.go.th/home/archives/49771.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2565). *ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน ประจำปี 2565 โดย IMD (2022 IMD World Competitiveness Ranking)*. สืบค้นจาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/imd-competitiveness-ranking-2022/.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). *ชุดวิชาการจัดการเรียนรู้โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อรุณี ทองนพคุณ. (2558). *การศึกษาบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อิฏฐิรา ทรงกิติพิศาล สุกัญญา แช่มช้อย และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2566). ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 17(1), 417-429.

Amar, P. (2017). *Leadership and Management Competencies for Future Nonprofit Executives: A Modified Delpid Study*. The University of the Rockies.

Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). *Digital disruption and the future of leadership. Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438-446.

Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools*. Texas: Abstracts from: ERIC Database: ERIC NO: 354115.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw – Hill.

Browne-Ferrigno, T. (2003). *Becoming a principal: Role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement*. Educational Administration Quarterly 39(4), 468-503.

Brown, F. (2019). *THE RESULTS ARE IN: PRINCIPAL PIPELINES MAKE A DIFFERENCE*. The Learning Professional 40(3), 9-12.

Bryant and Poustie. (2001). *The new management development Paradigm. Human Resource Planning*. 20(8): 14-21.

Byham and Moyer (1998). *The Competent Manager*. Available from www. Competency.com.

Castetter, W. B. and I. P. Young (2000). *The human resource function in educational administration. New Jersey*. USA., Pearson Education.

Coopersmith, Kewin. (2022). *Personal Development Planning and Vertical Leadership Development in a VUCA World*. Retrieved from https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1380&context=jvbl.

Delment, T., J.,. (2002). *A Competeney Model for the position of Minnesota*. Retrieved from https://humanresources.umn.edu/.

Deloitte, G. H. C. T. (2019). *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*. New York: Deloitte Development LLC: 37-41.

D.C. Mc Clelland. (1973). *Test for Competence Rather Than Intelligence*. New York: American Psychologists.

Fink, W., Baker, V. R., Flammia, M., and Tarbell, M. A. (2015, March). Rover Traverse-Optimizing Planner For Multi-Objective Deployment Scenarios. In *2015 IEEE Aerospace Conference*, 1-9.

Funnell, S. C., and Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass: San francisco, CA.

Grant Thornton (2019). *The future of leadership: anticipating 2030*. Grant Thornton Services Ltd.

Hay Group. (2011). *Building the new leader*. Leadership challenges of the future revealed. Available from: http://www.haygroup.com/leadership2030/.

HCA, T. H. C. A. G. (2017). *Competencies for the Future*. CBS Master Student Survey.

Heffernan, M. (2020). *Uncharted: How to Map the Future Together*. A CBS COMPANY.

Jaynes, J. (2018). *5 Important Skills for Strong Future Leaders*. Retrieved from https://blog.avilar.com/2018/01/25/5-important-skills-for-strong-future-leaders/.

Jensen, B., et al. (2017). *Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems*. National Center on Education and the Economy.

Kennedy P. W., and Dresser, G. (2005). Creating a Competency-Based Workplace. *Benefits and Compensation Digest*, 42(2), 19–23.

Muhammad, Mumtaz Khan., et al. (2021). *The Emerging Paradigm of Leadership for Future:The Use of Authentic Leadership to Lead Innovation in VUCA Environment*. Retrieved from https://www.researcher-app.com/paper/9676908

Leithwood, et al. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership and Management*, *40*(1), 5-22.

McClelland, D. C. (1993). *Guide to behavioral event interviewing*. Boston: McBer.

McKinsey & Company. (2022). *Leading Change in Times of Uncertainty*. Retrieved from https://www.mckinsey.com.

McLagan, P. A. (1997). *Competencies: The next generation*. Training and development 51(5), 40-48.

Mondy, R.W. (2010). *Human resource management*. Pearson Education Press. New Jersey: Prentice Hall.

Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. *International handbook of research in professional and practice-based learning,* Springer, 107-137.

OECD (2020). *Back to the future of education: Four OECD Scenarios for Schooling*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing. Retrieved from https://doi.org/10.1787/178ef527-en.

Rogers, E.M. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE Publications.

Soewarno, N., and Tjahjadi, B. (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure, Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM): Evidence from HEIs in Indonesia. *Benchmarking: An International Journal*. 27(6), 1743-1764.

Solutions impact. (2024). *Leadership is what? The leadership that organizations need in 2024*. Retrieved from https://solutionsimpact.com/inhouse-training/leadership-manage/.

Spencer, L. M. a. S. M. S. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Spencer, L. M., et al. (1997). Competency assessment methods. What works: Assessment, *development, and measurement.* 1, 1-36.

Szekely, S. (2019). Five Critical Competencies for Leadership in the Future. https://hortoninternational.com/five-critical-competencies-for-leadership-in-the-future/.

Thornton, G. (2019). *The future of leadership: anticipating 2030*. Retrieved from https://www.grantthornton.co.th/insights/articles/the-future-of-leadership-anticipating-2030/.

Tobin, D. (2020). *Future Leadership Competencies: Identity & Assess Potential Leaders*. Retrieved from https://hrdqu.com/team-building/competencies-and-indicators-of-high-potential-for-future-leadership-roles/.

Vora, T. (2016). *12 Critical Competencies for Leadership in the Future*. People Matters.

Volini, E., et al. (2019). *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*. 2019 Deloitte Development LLC. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Volini, E., et al. (2019). 2019 Deloitte Global Human Capital Trends: Future of the Workforce-Leadership for 21st Century. *Deloitte Insights,* 36-48.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report*. Retrieved from https://www.weforum.org.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ตารางที่ ก.1 ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม

ที่	ชื่อ-สกุล	วุฒิการศึกษา / สาขาวิชา	ตำแหน่ง
1.	รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อรัญ ซุยกระเดื่อง	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา	อาจารย์ประจำหลักสูตร (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2.	รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา	อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3.	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา	ประธานหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4.	ดร.จุรีรัตน์ พินิจมนตรี	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 3
5.	ดร.คณัฐชนน จันทร์ฟ้าเลื่อม	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ ก.2 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ที่	ชื่อ-สกุล	วุฒิการศึกษา	ตำแหน่ง
1.	นายสุวัฒนพงษ์ ร่มศรี	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)	รองศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
2.	นายจักรวาล เจริญทอง	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา
3.	นายภานุเดชา ภะวะพินิจ	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)	รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย
4.	นางสาวฐิตารีย์ วิลัยเลิศ	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สพม.มหาสารคาม
5.	นางเอมอร จันทนนตรี	ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.)	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพม.มหาสารคาม
6.	นางอรชุมา ด้วงช้าง	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพม.มหาสารคาม
7.	รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)	ประธานหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
8.	รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)	นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย
9.	รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)	ประธานสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

ตารางที่ ก.3 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1.	นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2.	นายเอกลักษณ์ บุญท้าว	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
3.	นางสาวนงลักษณ์ มีแก้ว	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
4.	นายสำอางค์ จันทนนตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
5.	นางสาวสุนิษา บัวดง	ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาไร่ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
6.	นายชัดสกร พิกุลทอง	ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
7.	นางสาววรรณิภา ดีแก่นทราย	ผู้อำนวยการโรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ภาคผนวก ข

เครื่องมือในการวิจัย



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในอนาคต ที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะมีข้อคำถามที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการวิจัยในเรื่องนี้

2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องประเด็นข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา
0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา
+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นายคณพศ ยศพล
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร. 08-0020-7773 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายคณพศ ยศพล	โทร. 09-3963-6659 ผู้ทำการวิจัย

/นิยามศัพท์...

1. สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่มีความสามารถในงานบริหารที่สะท้อน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สอดคล้องกับบริบทในอนาคตประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง นำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และรู้เท่าทันดิจิทัล

1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม สร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร

1.4 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ สามารถเรียนรู้งานที่ไม่คุ้นเคย ปรับตัวและยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยทำมาก่อน เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนทันสมัย พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคตเพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

2. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2566

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2566

4. ครู หมายถึง ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2566

/5. สภาพปัจจุบัน ...

5. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

6. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

7. ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพของปัญหาที่ต้องการได้รับการปรับปรุงสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

/คำชี้แจง...

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสอดคล้อง

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (จำนวน 8 ข้อ)						
ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายและชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา				
	3	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ				
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของสถานศึกษา การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน				

/1. การบริหารเชิงกลยุทธ์...

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (จำนวน 8 ข้อ)						
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม				
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ				
	7	ผู้บริหารสถานศึกษากำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์				
	8	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล				

/2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล...

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (จำนวน 8 ข้อ)						
ความสามารถในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง นำแนวคิด วิธีการ ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และรู้เท่าทันดิจิทัล	9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา				
	10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย				
	11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
	12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรม				

/2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล...

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (จำนวน 8 ข้อ)						
		และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม				
	13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม				
	14	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม				
	15	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ				
	16	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน				

/3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร...

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (จำนวน 7 ข้อ)						
ความสามารถในการนำพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม สร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร	17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม				
	18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร				
	19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก				
	20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์				
	21	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน				
	22	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร				

/3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร...

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (จำนวน 7 ข้อ)						
	23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร				
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 7 ข้อ)						
ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ สามารถเรียนรู้งานที่ไม่คุ้นเคยปรับตัวและยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยทำมาก่อน เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนทันสมัย พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคตเพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที	24	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป				
	25	ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อนและรูปแบบการคิดแบบเดิม				
	26	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว ตอบสนองอย่างรวดเร็ว				
	27	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น				

/4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง...

นิยามศัพท์	ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ
			-1	0	+1	
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 7 ข้อ)						
	28	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต				
	29	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที				
	30	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่ ...../...../.....



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเพื่อใช้ในการสำเร็จการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ ได้แก่

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	จำนวน 8 ข้อ
2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวน 8 ข้อ
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน 7 ข้อ
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 7 ข้อ

3. เมื่อท่านได้รับแบบสอบถามนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบทางลบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาแต่ประการใด และผลการวิจัยนี้นำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

นายคณพศ ยศพล
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร. 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายคณพศ ยศพล	โทร. 09-3963-6659	ผู้ทำการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. สถานภาพ (ตำแหน่ง)
   - ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครู
2. ขนาดสถานศึกษา
   - ☐ ขนาดเล็ก ☐ ขนาดกลาง
   - ☐ ขนาดใหญ่ ☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดอ่านรายละเอียดเกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในระดับใด โดยทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือให้ตรงกับระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามคะแนนซึ่งมี ความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**มาก**

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภหาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**น้อยที่สุด**

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
การบริหารเชิงกลยุทธ์ (จำนวน 8 ข้อ)										
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา										
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายและชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา										
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ										
4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของสถานศึกษา การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน										
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม										
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ										
7. ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนด										

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
แนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์										
8. ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นไปตามป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล										
การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (จำนวน 8 ข้อ)										
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา										
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย										
11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม										
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม										
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม										

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ										
16. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน										
17. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม										
18. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร										
19. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก										
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์										
21. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน										
22. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร										
23. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร										

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 7 ข้อ)										
24. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป										
25. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อน และรูปแบบการคิดแบบเดิม										
26. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว										
27. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น										
28. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต										
29. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที										
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ										

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายคณพศ ยศพล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

*หมายเหตุ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ขอความกรุณาท่านผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ด้วย

ตอบแบบสอบถามใน https://forms.gle/mk79FVFXTdqFsaCw8 หรือแสกน QR CODE

ข้อมูลทั้งหมดของการตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัย นายคณพศ ยศพล
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร. 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายคณพศ ยศพล	โทร. 09-3963-6659	ผู้ทำการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้สัมภาษณ์/ผู้วิจัย นายคณพศ ยศพล

นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คำถามทุกประเด็น เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ได้จากกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยเรียงลำดับเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ จำนวนด้านละ 2 ข้อ รวมทั้งสิ้น 8 ข้อประกอบด้วย 4 ประเด็นดังนี้ 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์นี้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถทราบคำถามของผู้วิจัยเพื่อเตรียมคำตอบล่วงหน้า

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้เสียสละเวลาให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลเพื่อการวิจัย ทั้งนี้หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถประสานงานติดต่อกับผู้วิจัย คือ นายคณพศ ยศพล หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ 09-3963-6659 E-mail: 658210200211@rmu.ac.th

3. วัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยขออนุญาตติดต่อท่านผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประสานการนัดหมายตามความเหมาะสมต่อไป

แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ .....
ตำแหน่ง.....ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
สาขา.....
สถานที่ทำงาน.....จังหวัด.....
วัน เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
เวลาในการสัมภาษณ์.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.
ผู้สัมภาษณ์ นายคณพศ ยศพล

<u>ตอนที่ 2</u> แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

<u>1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</u>

1.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน **การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** อย่างไร

.....
.....
.....
.....

1.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษาและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

2.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน **การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์

3.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน **การบริหารเชิงกลยุทธ์** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

4.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน **การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

นายคณพศ ยศพล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้สัมภาษณ์

วันที่...../...../.....



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. ผู้ตอบแบบประเมิน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วยทุกท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทรงความรู้ และประสบการณ์ ผู้วิจัยจึงตระหนักดีว่าท่าน มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อการพัฒนางานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบประเมินให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายคณพศ ยศพล
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร. 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายคณพศ ยศพล	โทร. 09-3963-6659	ผู้ทำการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ – สกุล .....

ตำแหน่ง .....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

สังกัด.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

5 หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ**มาก**

3 หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ**น้อยที่สุด**

ตารางที่ ข.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. การบริหารเชิงกลยุทธ์										
1.1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต										
1.2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย										
1.3	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร										
	2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล										
2.1	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป										
2.2	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	2. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (ต่อ)										
2.3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา										
2.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากร ผู้ชำนาญการ จากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ										
	3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร										
3.1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร										
3.2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง										
3.3	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง										
4.1	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ จนเกิดผลสำเร็จได้										
	4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)										
4.2	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง										
4.3	ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ										
4.4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต										
4.5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว										

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ค่าคุณภาพเครื่องมือ

ตารางที่ ค.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ							แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ จัดวางทิศทางการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายและชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของสถานศึกษา การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ							แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนำไปจัดโครงสร้าง กำหนดบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสถานศึกษประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ							แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ							แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ							แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	
21. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
25. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบความสำเร็จที่เคยทำมาก่อนและรูปแบบการคิดแบบเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ							แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	
27. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ. ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่า ตั้งแต่ 0.80–1.00

ตารางที่ ค.2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ค่าความเชื่อมั่น	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.74	0.43	0.95	0.96
2	0.57	0.62	0.95	0.96
3	0.68	0.73	0.95	0.95
4	0.55	0.56	0.95	0.96
5	0.37	0.68	0.95	0.96
6	0.41	0.69	0.95	0.96
7	0.64	0.49	0.95	0.96
8	0.57	0.62	0.95	0.96
9	0.54	0.62	0.95	0.96
10	0.45	0.46	0.95	0.96
11	0.71	0.76	0.95	0.95
12	0.66	0.64	0.95	0.96
13	0.64	0.90	0.95	0.95
14	0.57	0.46	0.95	0.96
15	0.61	0.51	0.95	0.96
16	0.47	0.56	0.95	0.96
17	0.64	0.80	0.95	0.95
18	0.68	0.41	0.95	0.96
19	0.74	0.75	0.95	0.95
20	0.76	0.42	0.95	0.96
21	0.68	0.67	0.95	0.96
22	0.58	0.77	0.95	0.95
23	0.51	0.60	0.95	0.96
24	0.61	0.64	0.95	0.96
25	0.79	0.73	0.95	0.95

(ต่อ)

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ค่าความเชื่อมั่น	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
26	0.73	0.69	0.95	0.96
27	0.86	0.78	0.95	0.95
28	0.54	0.61	0.95	0.96
29	0.64	0.77	0.95	0.95
30	0.44	0.75	0.95	0.95

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่า ตั้งแต่ 0.42 – 0.85

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่า ตั้งแต่ 0.40 – 0.90

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.95	30

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.96	30

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๘๙ **วันที่** ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อรัญ ชุยกระเดื่อง

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☑ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๙๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๖๙๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๙๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☑ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๖๙๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๙๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.จุรีรัตน์ พินิจมนตรี

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๖๙๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๙๙๕๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.คณัฐชนน จันทร์ฟ้าเลื่อม

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๖๙๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๕๕๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม,
ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนแดงวิทยาคม และผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองมหาวิชานุกูล

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙ ๖๕๓๙ ๔๖๓๖ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๕๕๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม
๔๔๐๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙ ๖๕๓๙ ๔๖๓๖ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมมหาสารคาม

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อำเภอเมืองมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์

ด้วยนายคณพศ ยศพล นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๒๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐๙๓ ๙๖๓ ๖๖๕๙ (ผู้วิจัย)

ภาคผนวก จ

โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

นายคณพศ ยศพล
นักศึกษาปริญญาโท
สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามได้เป็นอย่างดีผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทุกท่าน

ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ และขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการให้คำชี้แนะในการพัฒนาคู่มือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ ตลอดทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาคู่มือเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายคณพศ ยศพล
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

คำแนะนำการใช้โปรแกรม 196
ส่วนที่ 1 บทนำ
หลักการและเหตุผล 197
วัตถุประสงค์ 198
เนื้อหาสาระ 199
กิจกรรมการพัฒนา 203
การวัดและประเมินผล 205
ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
หน่วยที่ 1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 208
หน่วยที่ 2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 210
หน่วยที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ 212
หน่วยที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 214
แบบประเมินตนเองต่อการจัดกิจกรรม 216
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรม 217
แบบสังเกตพฤติกรรม 219
แบบประเมินผลงาน 220
แบบสัมภาษณ์ 221
เอกสารอ้างอิง 222

คำแนะนำการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. คำแนะนำในการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามคำแนะนำการในใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับคำแนะนำการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ 1) ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด

1.3 ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา

1.4 จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ

1.5 ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้

1.6 ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

ส่วนที่ 1
บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน โลกกำลังก้าวเข้าสู่ “VUCA World” หรือ โลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสูงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหามีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกัน การแก้ปัญหาหนึ่งกระตุ้นให้เกิดอีกปัญหาหนึ่ง ทำให้ต้องร่วมกันแก้ปัญหา มีการบูรณาการความคิดที่หลากหลาย การลองผิดลองถูกอย่างรวดเร็ว เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการแก้ปัญหาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างพลิกผัน (Disruption) ซึ่งภาครัฐ เอกชน และประชาชนต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, น. 4-16) ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันจำแนกได้ ดังนี้ 1) การปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อมาตรการที่กำหนดโดยภาครัฐ 2) พัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อตอบรับกับวิถีชีวิตแบบ ความปกติใหม่ (New Normal) 3) สังคมที่ประกอบด้วยคนหลายช่วงวัยที่มีมุมมองที่หลากหลายและมุมมองของกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่แตกต่างจากมุมมองเดิมอย่างสิ้นเชิง 4) การปรับตัวของกลุ่มธุรกิจ และประชากรในวัยทำงาน เพื่อให้สามารถอยู่รอดภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย 5) การปรับตัวของภาครัฐเพื่อรับมือกับสถานการณ์เร่งด่วน และการเตรียมการเพื่อฟื้นฟูและกระตุ้นเศรษฐกิจภายหลังสภาวะเศรษฐกิจถดถอย และ 6) ความรวดเร็วและความสะดวกในการเข้าถึงและการบริหารข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น บริบทของสังคมโลกเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะกลุ่มผู้นำให้มีกรอบความคิด (Mindset) และทัศนคติในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำสูงสุดของสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการนำครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้และการบ่มเพาะผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พร้อมต่อการดำเนินกิจกรรมที่เป็นปัจจัยในการยกระดับการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและสมรรถนะผู้นำใหม่ที่สอดคล้องและพร้อมรับมือกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังกล่าว (Leithwood, et al., 2020) โดยมีโปรแกรมและรูปแบบวิธีการพัฒนาที่ทันสมัยมีความต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลหลักสูตรมาตรฐานการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตาแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2562, น. 3-7) พบว่า มุ่งเน้นประเด็นพัฒนาเกี่ยวกับ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร แต่ยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างมุมมองใหม่และทักษะที่มุ่งเน้นการตอบโจทย์การบริหารจัดการศึกษาในบริบทอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ OECD (2020) ที่กล่าวถึงการเตรียมพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาในอนาคตนั้นว่าจำเป็นต้องมีวิธีคิด วิธีนำองค์กรด้วยมุมมองใหม่

จากผลรายงานการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2565 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2565, น. 195) พบปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษาเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งทำให้การดำเนินงานตามโครงการที่วางแผนไว้มีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้กำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569 ส่วนที่ 4 การบริหารแผนสู่ความสำเร็จ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและจัดการ ของกลุ่มนโยบายและแผน ที่จะส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น โดยมีปัจจัยโดยนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำพาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทุกคนเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยใช้วิธีการในการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 หน่วย ได้แก่

หน่วยที่ 1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปพร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยทำมาก่อน เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

เนื้อหาในหน่วยที่ 1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น มีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษา และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที และผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์จนเกิดผลสำเร็จได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว

หน่วยที่ 2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง นำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมและรู้เท่าทันดิจิทัล

เนื้อหาในหน่วยที่ 2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ตื่นตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับการบริหารงาน และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้งานง่ายขึ้นและเกิดประสิทธิภาพ ใช้ได้ง่ายและไม่เกิดการต่อต้านกับสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบการทำงานและความคิดของผู้ทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวความคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแบ่งปันข้อมูลความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในอนาคต สุดท้ายมีการกำกับ ติดตามและนิเทศ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา เพื่อนำผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นนวัตกรรม

เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน ไม่มองว่าเป็นอุปสรรค และผู้บริหารต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ ใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่าทัน โดยสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเชิญวิทยากร ผู้ชำนาญการ จากทุกส่วนมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ

หน่วยที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาคสามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

เนื้อหาในหน่วยที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณ

ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การจัดตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ในการพัฒนาในรูปแบบทีมงาน พร้อมกำหนดให้สร้างกลุ่มภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากชุมชน และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อทำให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด

เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญสร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

3. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร

หน่วยที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถในการนำพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม สร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร

เนื้อหาในหน่วยที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำแบบอย่างที่ดี คอยช่วยเหลือผลักดันการทำงานต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานทัศนคติที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือศรัทธาของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญกำลังใจด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ชื่นชมความสามารถในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จและต้องยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงจัดสวัสดิการให้ทั่วถึงโดยเท่าเทียมและเป็นธรรม เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น ให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ปฏิบัติงานอย่างสร้าสรรค์ มีการวางแผนปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการต่อยอดการพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร

2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

4. กิจกรรมการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้จากการรวบรวมความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กำหนดกิจกรรมดังนี้

การดำเนินการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
1. การเตรียมการก่อนการพัฒนา	1. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาการพัฒนา 4 ด้าน คือ 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	2
2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา	ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training) 1. กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาเข้าใจวัตถุประสงค์และมีทัศนคติ	4

การดำเนินการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
	ที่ดีต่อการเข้ารับการอบรม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถกำหนดเป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง มีส่วนร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้ และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนาองค์ความรู้ตามเนื้อหา 4 หน่วย ดังนี้ 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (1 ชั่วโมง) 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (1 ชั่วโมง) 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1 ชั่วโมง) 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (1 ชั่วโมง) 3. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ	
2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา (ต่อ)	ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) 1. การศึกษากรณีตัวอย่างจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล มีประสบการณ์ มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์หรือสถานศึกษาต้นแบบ ตามเนื้อหา 4 หน่วย ดังนี้ 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (3 ชั่วโมง) 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (2 ชั่วโมง) 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (2 ชั่วโมง) 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (1 ชั่วโมง) 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	8
	ระยะที่ 3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by experience)	28

การดำเนินการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
	1. กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านใบกิจกรรมและใบความรู้ตามเนื้อหา 4 หน่วย ดังนี้ 1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (9 ชั่วโมง) 2) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (8 ชั่วโมง) 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (6 ชั่วโมง) 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (5 ชั่วโมง) 2. กิจกรรมการระดมความคิด กรณีศึกษา การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรม ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา	
3. กิจกรรมหลังการพัฒนา	1. เพื่อให้การพัฒนาเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลังกิจกรรมการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ (Site Visited) ในช่วงหลังการพัฒนา 2. มีการทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)	6
	รวม	48

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

5.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

5.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

5.2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

5.2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

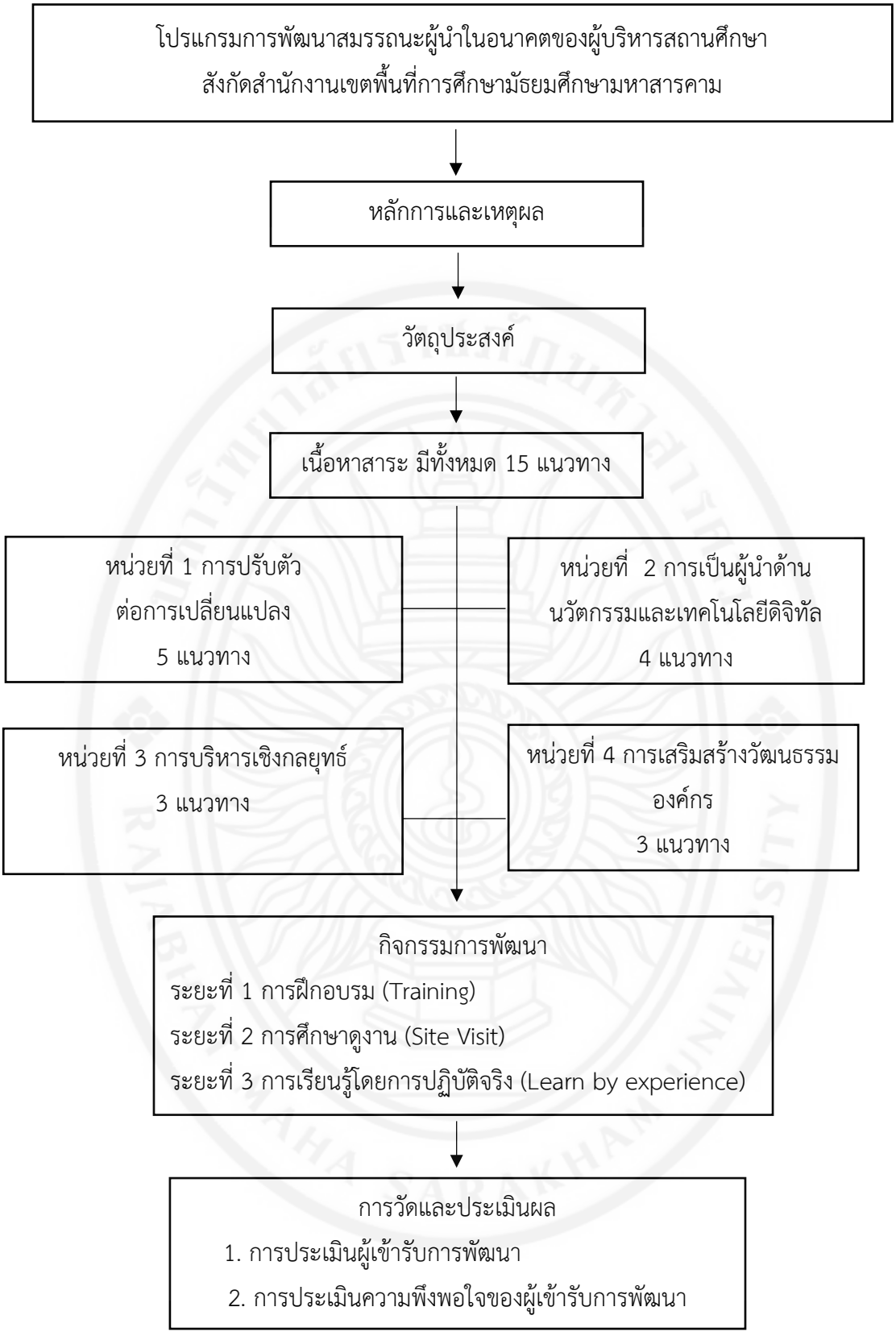
5.2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

5.2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

5.2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

5.2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพ



ภาพที่ 4.1 โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 2
โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

หน่วยที่ 1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
(9 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไวตอบสนองอย่างรวดเร็ว สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน กระชับ ทันสมัย และตรงประเด็น มีทักษะของผู้นำกระบวนการ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สถานศึกษาและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที และผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้ครู บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พร้อมปรับมุมมองหรือวิธีคิดอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เคยทำมาก่อน เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว ตอบสนองอย่างรวดเร็ว สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

3. เนื้อหาสาระ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคาดการณ์ มองการณ์ไกลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์จนเกิดผลสำเร็จ ได้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหัวข้อ 1) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้ดำเนินตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์โดยยอมรับความเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และปรับวิธีคิดของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต 3) การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ให้สามารถแก้ไขสถานกาณ์ปัญหาได้อย่างฉับไว

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 4-5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาในสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือบุคคลต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by experience)

4.3.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านใบกิจกรรมและใบความรู้ ระดมความคิด กรณีศึกษา การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวทีการอบรม การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

หน่วยที่ 2 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล
(8 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ตื่นตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับการบริหารงาน เข้ามาช่วยในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้งานง่ายขึ้นและเกิดประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวความคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีการกำกับ ติดตาม และนิเทศ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา เพื่อนำผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นนวัตกรรม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง นำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และรู้เท่าทันดิจิทัล

3. เนื้อหาสาระ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่เสมอ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาและการทำกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมและรู้เท่า

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ในหัวข้อ 1) การเห็นความสำคัญและเข้าใจของการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในด้านการเรียนการสอนและการทำงาน 2) การนำแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 4-5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาในสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือบุคคลต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by experience)

4.3.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านใบกิจกรรมและใบความรู้ ระดมความคิด กรณีศึกษาการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวทีการอบรม การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

หน่วยที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์
(6 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การจัดตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ในการพัฒนาในรูปแบบทีมงาน พร้อมกำหนดให้สร้างกลุ่มภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากชุมชน และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อทำให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาคสามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร การรักษามุมมองให้เห็นภาพที่ชัดเจนและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

3. เนื้อหาสาระ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3..2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน วางรากฐานสำคัญ สร้างการรับรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรได้สัมผัสถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมที่จะอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถและตามความสมัครใจของบุคลากร

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในหัวข้อ 1) การกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับสถานการณ์ปัจจุบันและสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การมีส่วนร่วมในรูปแบบทีมงาน รับรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

3) การกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจ รู้จักตนเองและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับความถนัดตามความสามารถ

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 4-5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาในสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือบุคคลต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by experience)

4.3.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านใบกิจกรรมและใบความรู้ ระดมความคิด กรณีศึกษา การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวทีการอบรม การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

หน่วยที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
(5 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำแบบอย่างที่ดี คอยช่วยเหลือผลักดันการทำงานต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานทัศนคติที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือศรัทธาของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญกำลังใจด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ชื่นชมความสามารถในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และต้องยกย่องเชิดชูเกียรติให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น สร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ปฏิบัติงานอย่างสร้าสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการต่อยอดการพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถในการนำพลังความคิดและรักษาค่านิยมองค์กรที่ดีงาม สร้างความผูกพันและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น สร้างความผูกพันความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร

3. เนื้อหาสาระ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานโดยยึดถือหลักค่านิยมที่ดีงามเป็นที่ตั้ง โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความน่าเคารพยกย่องให้แก่บุคลากร

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเสมอภาคกับบุคลากร โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและยอมรับฟังเหตุผลด้วยใจเป็นกลาง

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training)

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ในหัวข้อ 1) การสร้างค่านิยมที่ดีงามให้แก่ตนเอง 2) การสร้างความเสมอภาคกับบุคลากรในองค์กร 3) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมแรงสร้างขวัญกำลังใจที่เหมาะสม

4.1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

4.1.3 แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 4-5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

4.1.4 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

4.2.1 ศึกษาดูงานการศึกษาในสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือบุคคลต้นแบบ

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by experience)

4.3.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านใบกิจกรรมและใบความรู้ ระดมความคิด กรณีศึกษาการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.2 อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวทีการอบรม การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4.3.3 กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

แบบประเมินตนเองต่อการจัดกิจกรรม
การพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง แบบประเมินตนเองแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ประเมินตนเองเกี่ยวกับเข้าร่วมกิจกรรม เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครู

ตอนที่ 2 แบบประเมินตนเอง

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ระดับความรู้ก่อนการจัดกิจกรรม						
1.	ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ					
ระดับความรู้หลังการจัดกิจกรรม						
2.	ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมินตนเอง

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรม
การพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยแบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด
4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก
3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง
2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย
1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
ด้านหลักการ/วัตถุประสงค์						
1.	เนื้อหาแต่ละหน่วยมีวัตถุประสงค์ชัดเจน					
2.	เนื้อหาแต่ละหน่วยน่าสนใจเพียงใด					
3.	การฝึกอบรมมีเนื้อหาเหมาะสมเพียงใด					
4.	เนื้อหาแต่ละหน่วยเหมาะสมเพียงใด					
5.	เนื้อหาแต่ละหน่วยให้ความรู้เรื่อง “สมรรถนะ” ของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงใด					
ด้านกระบวนการพัฒนา						
1.	การจัดกิจกรรมน่าสนใจเพียงใด					
2.	การฝึกอบรมใช้ระยะเวลาเหมาะสมเพียงใด					
3.	สื่อเอกสารที่เหมาะสมเพียงใด					
4.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพียงใด					
5.	มีการวัดและประเมินผลเหมาะสมเพียงใด					
ด้านวิทยากร						
1.	วิทยากรมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหา					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
2.	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ในระดับใด					
3.	วิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสมเพียงใด					
4.	วิทยากรสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ฟังเพียงใด					
5.	วิทยากรเปิดโอกาสให้ซักถามเพียงใด					
ด้านความคาดหวังจากการฝึกอบรม						
1.	ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมเพียงใด					
2.	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะอยู่ในระดับใด					
3.	ท่านคิดว่าหลังจากการอบรมจะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะได้เพียงใด					
4.	ท่านคิดว่าจะสามารถนำความรู้เรื่องสมรรถนะไปขยายผลได้เพียงใด					
5.	ท่านคิดว่าจะนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้เพียงใด					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสังเกตพฤติกรรม

คำชี้แจง แบบสังเกตพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใช้แนวทางการพัฒนาของเดมมิ่ง PDCA มาปรับประยุกต์ใช้ในการกำหนดข้อคำถาม โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินตนเองเกี่ยวกับเข้าร่วมกิจกรรม เป็นแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด
4 หมายถึง มาก
3 หมายถึง ปานกลาง
2 หมายถึง น้อย
1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ แบบอัตนัย

ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน (P)						
1.	การปรึกษาหารือ วางแผนในการปฏิบัติกิจกรรม					
2.	การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม					
ด้านการปฏิบัติงาน (D)						
1.	การจูงใจให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติกิจกรรม					
2.	การร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย					
3.	การร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์					
ด้านการประเมินตนเอง (C)						
1.	การมีส่วนร่วมในการประเมินขั้นตอนการปฏิบัติ					
2.	การมีส่วนร่วมในการสรุปผลกิจกรรมกลุ่ม					
ด้านการปรับปรุงงาน (A)						
1.	การแก้ไขปรับปรุงปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรม					
2.	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติกิจกรรม					
3.	การมีส่วนร่วมในการสรุปองค์ความรู้ของกลุ่ม					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินผลงาน

ที่	รายการประเมิน	การปฏิบัติ		หมายเหตุ
		มี	ไม่มี	
1.	ผลงานถูกต้องสมบูรณ์			
2.	ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์			
3.	ผลงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			
4.	ผลงานมีความน่าสนใจ			
5.	ผลงานมีคุณค่าต่อการเรียนรู้			
รวม				

ให้ผู้ประเมินพิจารณาผลงานแต่ละกลุ่มและเครื่องหมาย / ลงในช่องการปฏิบัติ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินปฏิบัติได้ครบ 5 รายการ อยู่ในระดับ ดี

เกณฑ์การประเมินปฏิบัติได้ 3-4 รายการ อยู่ในระดับ พอใช้

เกณฑ์การประเมินปฏิบัติได้น้อยกว่า 3-4 รายการ อยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

สรุปผลการประเมิน ☐ ระดับดี ☐ ระดับพอใช้ ☐ ระดับควรปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. ท่านเห็นว่ากิจกรรมในหน่วยที่ ..... ให้ความรู้และทักษะกับท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. สามารถนำหลักการ ความรู้ และทักษะที่ได้ไปส่งเสริมสนับสนุนการการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2565). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2565*. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2566). *นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปี 256*6. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). การบริหารคนบนโลกแหงความผันผวน Managing Human Resources in a VUCA World. ใน *การประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2561* (น. 4-16). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2562). *คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดารงตำแหน่งผู้อานวยการ.* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นจาก https://personnel.obec.go.th/home/archives/49771.

Leithwood, et al. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, *40*(1), 5-22.

OECD (2020). *Back to the future of education: Four OECD Scenarios for Schooling*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing. Retrieved from https://doi.org/10.1787/178ef527-en.

ภาคผนวก ฉ

ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ ฉ.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ดร.สุวัฒนพงษ์ ร่มศรี ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคามวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ฉ.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 นายจักรวาล เจริญทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ฉ.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 นายภานุเดชา ภะวะพินิจ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2567



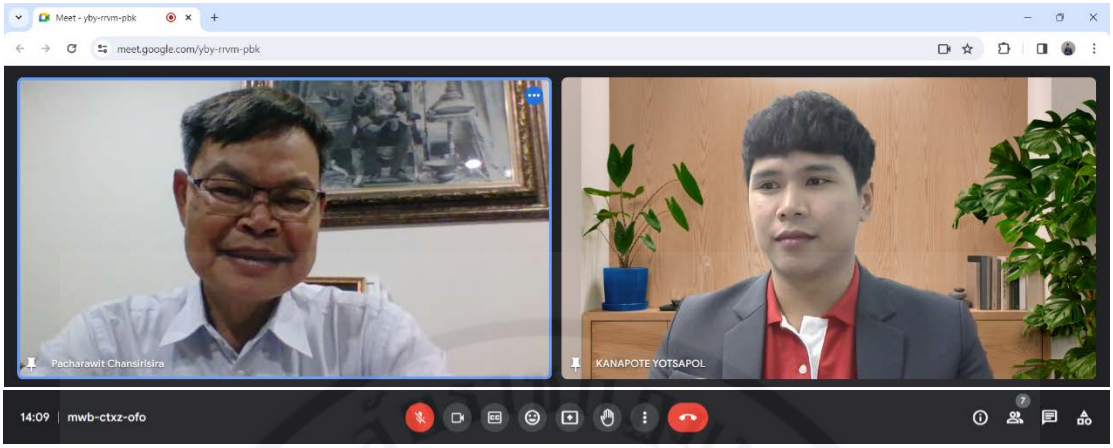
ภาพที่ ฉ.4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 ดร.ฐิตารีย์ วิลัยเลิศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สพม.มหาสารคาม วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2567



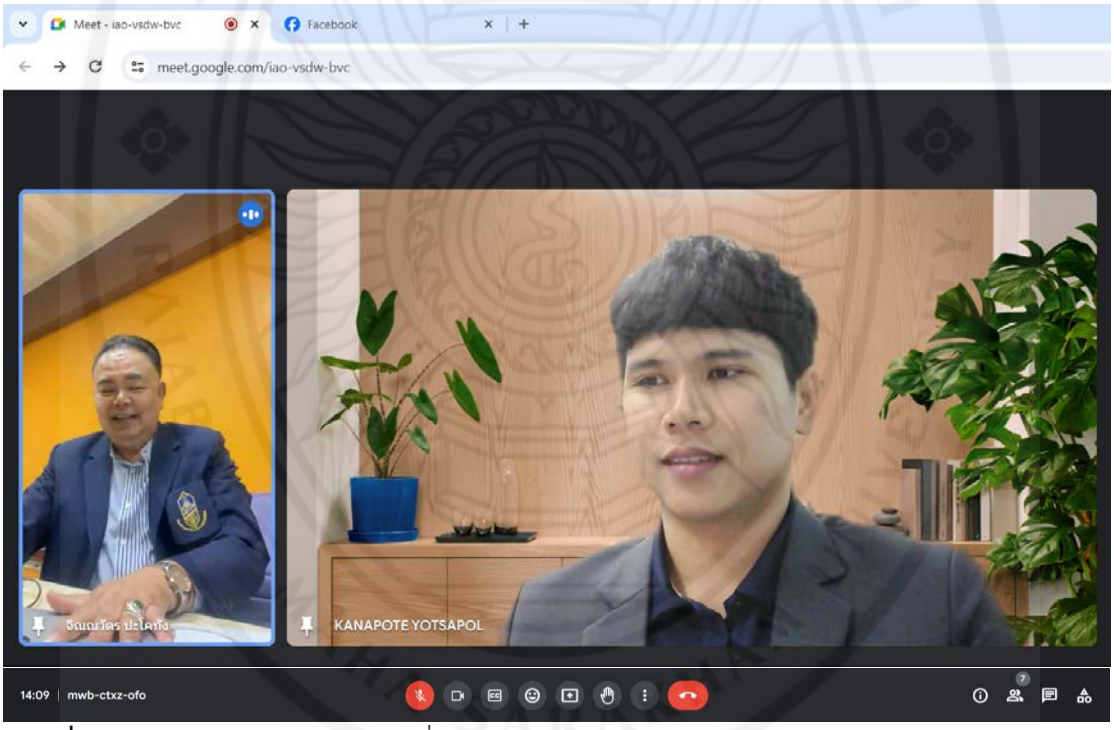
ภาพที่ ฉ.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 ดร.เอมอร จันทนนตรี ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพม.มหาสารคาม วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2567



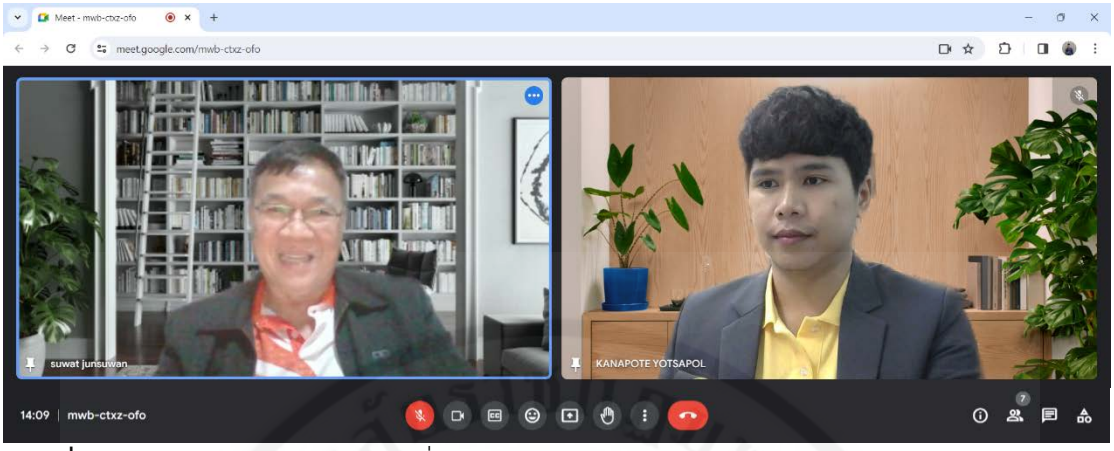
ภาพที่ ฉ.6 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 ดร.อรชุมา ด้วงช้าง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพม.มหาสารคาม วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ฉ.7 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ฉ.8 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง ตำแหน่ง นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ฉ.9 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ ตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2567

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

คณพศ ยศพล, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ. (2567). กลยุทธ์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นสำหรับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 8(3), 347-362,* กันยายน-ธันวาคม.