

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ยุคการศึกษา 4.0

มานะ กรุธาโรจน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2563

**Strategies for Competency Development of Basic School Administrators
in the Education 4.0**

Mana Kharutharot

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Doctor of Education Management

Department of Education Management

College of Education Science Dhurakij Pundit University

2020



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

เสนอโดย นายมานะ ครุฑาโรจน์

หลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต


สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.สรรรเสริญ สุวรรณ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรกรณ์)

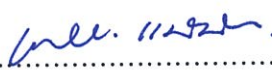

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.สรรรเสริญ สุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว


..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์
(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม่น โกศล)

วันที่ 24... เดือน กรกฎาคม... พ.ศ. 2563...

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0
ชื่อผู้เขียน	มานะ ครุฑาโรจน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พิณสุดา สิริธวัชศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.สรรเสริญ สุวรรณ
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 และ 3) เสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 314 คน ในเขตตรวจราชการ 6 ภูมิภาค ที่ปฏิบัติราชการในปีการศึกษา 2561 โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มหลายขั้นตอน รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ 2) องค์ประกอบด้านทักษะยุคใหม่ 3) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 4) องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนสมรรถนะผู้บริหารมี 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 3) ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 4) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 5) ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 6) ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

2. สภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ ทักษะการนำเสนอและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ส่วนความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะการนำเสนอและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และด้านที่มีความต้องการในการพัฒนาน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

3. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และ กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

Thesis Title	Strategies for Competency Development of Basic Education School Administrators in Education 4.0
Author	Mana Kharutharot
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Pinsuda Siridhrungsri
Co-Thesis Advisor	Dr.Sanrasern Suwan
Department	Education Management
Academic Year	2019

ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) study the components of competency of Basic Education school administrators competency for Education 4.0, 2) to study the current situation and the needs for developing the competency of Basic Education school administrators in Education 4.0, and 3) to propose the strategies for developing the competency of Basic Education school administrators in Education 4.0. In this research the mixed method was employed. The questionnaire developed by the researcher was used as a tool. Three hundred and fourteen elementary school administrators under the Office of the Basic Education Commission from 183 primary educational service areas in six regional inspection areas in the academic year 2018 was used as the sample. Multi-stage random sampling was used. The data were collected through in-depth interviews and questionnaires, and then were analyzed by descriptive statistics including mean, percentages, standard deviation, and content analysis.

The results showed that

1. The components for Basic Education school administrators in Education 4.0 consisted of 4 aspects: (1) characteristics, (2) abilities on utilizing innovation and technology, (3) academic leadership, (4) morality and ethics. The school administrators' competency can generate to 6 topics; (1) the leadership on the transformational situation, (2) the ability on utilizing the innovation to improve the quality of an institution, (3) the skills on utilizing innovation and ICT to manage the institutions, (4) the ability on using English for communication and acquiring the new knowledge,

(5) the ability on enhancing the academic atmosphere and producing academic works, and (6) the courage on expressing morality and ethics.

2. The overall current situation of Basic Education school administrators is at a high level. As generating to the details, administrators' current situation showed the highest quality on the courage on expressing morality and ethics, while they showed the lowest skills on utilizing innovation and ICT to manage the institutions. While the overall score on the need for developing the competency of Basic Education school administrators in Education 4.0 is at the highest level. For the needs for developing the competency show the highest requirement on the skills on utilizing innovation and ICT to manage the institutions and the lowest requirement on the courage on expressing morality and ethics.

3. Six strategies can be proposed for developing the competency of Basic Education school administrators in Education 4.0 : (1) promoting school administrators to use the ICT for institutional development, (2) developing English skills for communication and acquiring the knowledge, (3) improving the ability of school administrators on utilizing the innovation for systematic institutional development, (4) supporting the administrators to have the transformative leadership, (5) enhancing the school administrators' effectiveness on academic management, and (6) developing the school administrators to adopt the good governance for institutional management.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. พิณสุดา สิริธังศรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร. สรรเสริญ สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความช่วยเหลือ และการปรับปรุงทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ด้วยดีผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้น โภศล คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ที่ให้ความรู้และได้ให้คำแนะนำพร้อมทั้งความช่วยเหลือที่ทรงคุณค่าทางด้านวิชาการโดยตลอดระหว่าง ศึกษา ณ วิทยาลัยครุศาสตร์แห่งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภา เลขาธิการวิทยาลัยครุศาสตร์ ที่เอื้อเฟื้อ ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกด้านการศึกษาตลอดหลักสูตรด้วยดีเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้วิจัยได้เข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาตามที่ผู้วิจัยตั้งเป้าหมายไว้ หากคุณค่าและ สารประโยชน์ได้อันบังเกิดมีจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอยกขึ้นบูชาพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการด้านนี้แก่ผู้วิจัย

มานะ ครุฑาโรจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	12
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	33
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษายุค 4.0 และลักษณะ โรงเรียน 4.0.....	42
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	46
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	55
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	55
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.5 การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0.....	64
4 ผลการวิจัย.....	68
4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0.....	68
4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0.....	69
4.3 การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0.....	85
5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	128
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	128
5.2 อภิปรายผล.....	131
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	138
บรรณานุกรม.....	142
ภาคผนวก.....	151
ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	152
ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย.....	165
ค ผลการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ.....	167
ง ร่างกลยุทธ์การพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0.....	176
จ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่ม.....	188
ฉ ผลการพิจารณาการประชุมสนทนากลุ่ม.....	190
ช ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....	206
ช ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	217
ประวัติผู้วิจัย.....	250

สารบัญตาราง

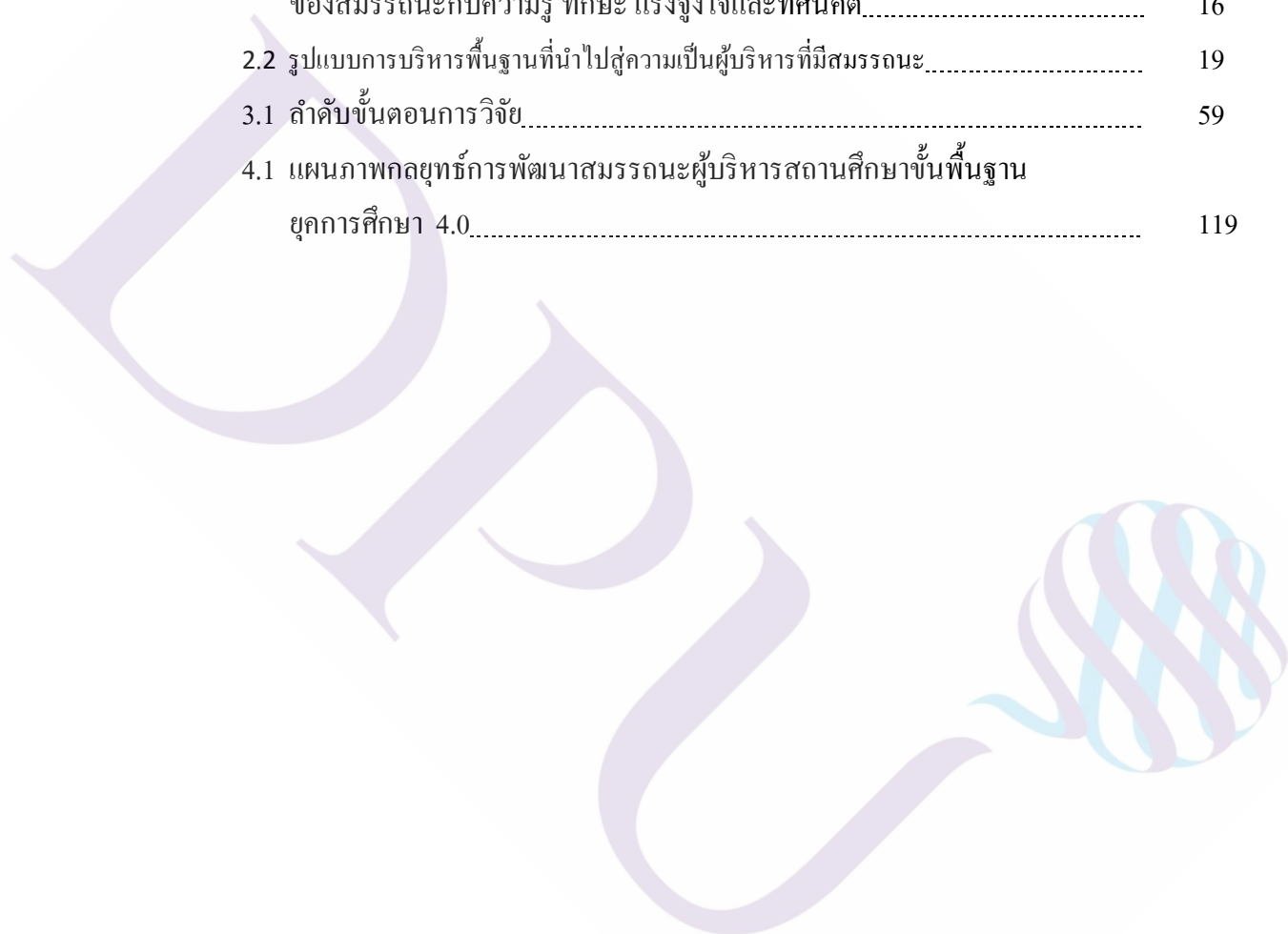
ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากร.....	59
3.2 แสดงรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	60
3.3 แสดงจำนวนโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	62
3.4 แสดงจำนวนผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....	62
4.1 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา.....	86
4.2 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ.....	87
4.3 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ.....	89
4.4 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์SO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	90
4.5 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์SO ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ.....	91
4.6 การจับคู่TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ.....	92
4.7 การจับคู่TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา.....	94
4.8 การจับคู่TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ.....	96
4.9 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ.....	98
4.10 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง....	99
4.11 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ.....	100
4.12 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ.....	101

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.13 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา.....	102
4.14 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ.....	103
4.15 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ.....	105
4.16 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..	106
4.17 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ.....	107
4.18 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ.....	108
4.19 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา.....	109
4.20 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ.....	110
4.21 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ.....	112
4.22 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	113
4.23 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ.....	114
4.24 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ.....	115
4.25 สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการ TOWS Matrix.....	116

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0.....	11
2.1 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะจากความแตกต่าง ของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ.....	16
2.2 รูปแบบการบริหารพื้นฐานที่นำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ.....	19
3.1 ลำดับขั้นตอนการวิจัย.....	59
4.1 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0.....	119



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสสังคมโลกได้พัฒนาเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy society) ทั้งความเจริญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง การปกครอง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลก รวมถึงด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ที่ต้องใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและผลิตมากกว่าการใช้เงินทุนหรือแรงงาน (วิจารณ์ พานิช, 2546, น.1) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อและเป็นแรงผลักดันให้ประเทศไทย จำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในทุกๆด้านทั้งองค์กรทางธุรกิจและองค์กรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา มีปัญญา มีความรู้และมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สุรศักดิ์ สุขเมธีวรกุล, 2557, น. 219) ดังจะเห็นได้จากหลายๆหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนต่างมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทุกด้าน โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่นำมาซึ่งศักยภาพความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (พิชิต เทพวรรณ, 2555, น. 3)

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงจากสังคมยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 20 (20th century) เข้าสู่สังคมความรู้ในศตวรรษที่ 21 (21th century) ซึ่งอยู่ระหว่าง ค.ศ. 2001 - 2100 เป็นยุคของการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ทุกภูมิภาคของสังคมโลก ทั้งภาคยุโรป อเมริกา จีน และ ญี่ปุ่น ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และการศึกษา พลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทวีความรวดเร็วมากขึ้นตามลำดับ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วย ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิต โดยมีกรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (model of 21th century outcomes and support systems) ที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (student outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (core subjects) ที่สำคัญ 3 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ การคิดวิเคราะห์ รู้จักการแก้ไขปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะชีวิตและ

อาชีพ โดยเน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ มีทักษะทางสังคมและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี กล่าวคือความสามารถในการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลรวมทั้งการผลิตสื่อ หรือเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมินหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (coach) และอำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้ และเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้านทั้งทักษะหลักและระบบสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นทักษะของกำลังคนทั้งหลายประเทศทั่วโลกและประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนมีความต้องการและให้การยอมรับ (สมหมาย อ๋าดอนกลอย, 2556, น. 2-3)

จากนโยบายของรัฐบาล คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ประกาศทิศทางในอนาคตของการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) โดยได้เปลี่ยนผ่านจากไทยแลนด์ 1.0 ที่เน้นภาคเกษตรไปสู่ไทยแลนด์ 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และก้าวสู่ไทยแลนด์ 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก ซึ่งในปัจจุบัน ไทยแลนด์ 3.0 ต้องเผชิญกับดักประเทศรายได้ปานกลางรวมถึงกับดักความเหลื่อมล้ำและกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา ดังนั้น ไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นการค้นหา New Engines of Growth ชุดใหม่ ที่จะสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 โดยการแปลงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (comparative advantage) ของประเทศไทยที่มีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหลากหลายเชิงชีวภาพ (bio-diversity) และความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม (cultural diversity) ซึ่งเป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (competitive advantage) นอกจากนี้ประเทศไทยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560–2579) ซึ่งเกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน คือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ เป็นความมุ่งมั่นที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยสร้างแรงจูงใจและดึงนักลงทุน นักการตลาด และนักวิจัยที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาลงทุนและทำงานในเมืองไทย เพื่อนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเพิ่มศักยภาพให้นักลงทุนหน้าใหม่เพื่อพัฒนา สินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น (สินธะวา คามดิษฐ์, 2560, น. 6-7)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติและค่านิยมที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีความสุข กระบวนทัศน์การพัฒนาทางการศึกษาไทย โดยเริ่มจากการศึกษา 1.0 ในยุคเกษตรกรรม ที่เน้นทักษะเพื่อยังชีพ ส่วนการศึกษาไทย 2.0 คือการศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของอุตสาหกรรมเริ่มในสมัยรัชกาลที่ 5 และต่อมาเข้าสู่ยุคการศึกษา 3.0 คือ การศึกษาไทยยุคเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ที่ค่อยๆ เปลี่ยนไปเป็นการศึกษาเพื่อชุมชนนานาชาติ เน้นติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยคนจะเปลี่ยนไปในลักษณะช่วยตัวเองมากขึ้น ส่วนการศึกษาไทย 4.0 เป็นยุคผลิตภาพที่ต้องการผลผลิตให้ได้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ของชุมชนตนเองและชุมชนอื่นๆ ด้วยทักษะการศึกษาที่เน้นการทำได้ และลงมือทำ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2559, น. 9-10) เป็นจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ไปสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และพอเพียงอย่างเป็นทางการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างการวิจัยและการพัฒนาการศึกษา การผนึกกำลังภายใต้แนวคิดประชารัฐ การวิจัยพัฒนาบุคลากรการศึกษา และผู้เรียนภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากการรู้จักเติมเต็มพอเพียง แบ่งปัน รับผิดชอบและให้คุณค่า การหาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมีคุณธรรมเพื่อเป็นเกราะคุ้มกัน ซึ่งการศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนา ส่งเสริมและปลูกฝังแนวความคิดให้กับพลเมืองและเยาวชนของชาติ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของสมรรถนะและความสามารถ ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับทุกภาคส่วน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการโดยผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และการเป็นไทยแลนด์ 4.0 ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการ การมีทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (พรชัย เจดามาน และคณะ, 2559, น. 5) นอกจากนี้ การพัฒนาการศึกษา 4.0 ผู้ศตวรรษที่ 21 เริ่มด้วยการฝึกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเปลี่ยนจากผู้สอนเป็นผู้เลี้ยง การเรียนแบบบูรณาการสหวิชาการเชื่อมโยงความรู้กับจินตนาการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบให้ผู้เรียนมีทักษะที่ต้องการ เช่น การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสารที่ดี ซึ่งการจัดการศึกษาต้องสร้างความพอใจให้ผู้เรียนและท้าทายผู้ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอยากเรียน เน้นการคิดสร้างสรรค์ แล้วแปลความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นผลผลิต ซึ่งมีการคิดวิเคราะห์ก่อนและเมื่อได้ผลผลิตแล้วผู้เรียนต้องรับผิดชอบมากขึ้น การศึกษา 4.0 จึงเป็นการศึกษาเชิงผลิตภาพและสร้างสรรค์ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด Critical, Creative, Productive และ Responsible หรือ CCPR Model (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2559, น. 10-11) จะเห็นได้ว่า การศึกษายุค 4.0 เป็นการเรียนการสอน ที่ให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ ที่มีอยู่มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่างๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคม โดยผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อการสอนทุกรูปแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล โดยเน้น

ให้ผู้เรียนมีทักษะในการสืบค้นและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาแหล่งข้อมูลความรู้ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต เปิดโอกาสให้ผู้เรียนกล้าที่จะคิดนอกกรอบหรือต่อยอดจากตำราเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ และการปฏิสัมพันธ์กับสังคม เป็นต้น ซึ่งการเตรียมการศึกษาเพื่อก้าวเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดนโยบาย 2 ภาษา (bilingual policy) และสร้างทักษะด้านวิชาชีพเพื่อเศรษฐกิจเชิงอุตสาหกรรม การพัฒนาความสามารถด้านการศึกษ จัดให้มีโรงเรียนการคิดวิเคราะห์ โดยยึดหลักการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาของการศึกษา การใช้วิทยาศาสตร์เพื่อศึกษาเรียนรู้สิ่งต่างๆ การใช้คณิตศาสตร์เพื่อพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาด้านการคิด การใช้เหตุผล และหลักสูตรวิชาคณิตศาสตร์ที่เน้นการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ และการเตรียมการศึกษาจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงตำราให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนระบบการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตร โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์ให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมควบคู่กับการอบรมครูให้ตรงกับความต้องการในการนำความรู้ไปใช้ (พรชัย เจดามาน และคณะ, 2559, น. 3)

ในการนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรเป็นกลไกและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดทิศทางการสำเร็จของโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐานรวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษ ต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, น. 3) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง ต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่โดยเป็นผู้นำ และประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมถึงการประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าของประเทศ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2558, น.303; สุพล วังสินธุ์, 2545, น. 12) และในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น อยู่ภายใต้กรอบของการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา (Fullan, 2006) นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตามมาตรฐานสากลต้องรู้จักใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างชาญฉลาด (Wilson, 2002, p.1) โรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถหรือมีสมรรถนะ (competency) สูง ย่อมพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะการบริหารจึงเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเครื่องชี้วัดคุณภาพของผู้บริหารว่ามีความสามารถหรือมีสมรรถนะในการบริหารองค์กร ซึ่งการบริหารงานของสถานศึกษา จะเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (สุริพร โพธิ์ภักดี, 2558, น. 49) ดังนั้น กระบวนการคัดเลือก พัฒนาและประเมินผู้บริหารสถานศึกษาจึงใช้หลักการของสมรรถนะ โดยกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารที่หลากหลาย เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องทางจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการมีวิสัยทัศน์ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548 ; วิมลรัตน์ ศรีสำอังก, 2558, น. 82) จะเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดี มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Murphy, 1997) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Weber (1989 อ้างถึงใน Daft, 2002) พบว่า ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จส่วนความสามารถและทักษะในการบริหารงานมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, น.153)) ซึ่งพบตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของผู้เรียน ความพึงพอใจของครู และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบางส่วนสอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2001 ; 2005) ที่ได้นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของการมีประสิทธิผลของโรงเรียน 3 ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของครู และการรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (บรรลุ ชินน้ำพอง และวัลลภา อารีรัตน์, 2556, น. 94)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง คือ มี และ ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม ซึ่งหมายถึงการได้รับการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะครอบคลุมองค์ประกอบสมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (personal characteristics or attribute)

(นุชนรา รัตนะศิริระประภา, 2557, น. 509) นอกจากนี้พฤติกรรม (behavior) และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคลากรขององค์กรศึกษาทุกระดับ โดยปัจจุบันได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 กลุ่ม 9 สมรรถนะย่อย คือ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม และ กลุ่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) การสื่อสารและจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การมีวิสัยทัศน์ และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาบรรลุตามกรอบยุทธศาสตร์ของชาติ ยุทธศาสตร์ศึกษา 4.0 ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน การศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม โดยการบริหารจัดการดังกล่าวจะบรรลุผลสำเร็จขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่จากผลการประเมินศักยภาพผู้บริหาร โดยการทดสอบความรู้เชิงบริหาร ภาวะผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถทางภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารที่เข้าทดสอบจำนวน 37,522 คน มีผู้บริหารที่ผ่านการทดสอบได้คะแนนร้อยละ 80 ไม่ถึงร้อยละ 50 ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่วนหนึ่งไม่มีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งมีประสบการณ์น้อย มีความสามารถหรือทักษะการสื่อสารและการจูงใจไม่ชัดเจน ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนไม่มีศิลปะในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตลอดจนบกพร่องในทักษะการบริหารและการทำงานเป็นทีม (นุชนรา รัตนะศิริระประภา, 2557, น. 512-513)

จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีความอ่อนด้อยในเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารและแรงจูงใจ ศิลปะในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ทักษะการบริหารและการทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะของการเป็นผู้นำในยุคการศึกษา 4.0 เพื่อให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานให้เกิดผลสูงสุด สามารถบริหาร จัดการสถานศึกษาของตนเองสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสารที่มีการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ

ทำการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยมุ่งหวังว่าจะได้ข้อเสนอแนะมีประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 มีขอบเขตด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับยุคการศึกษา 4.0 ลักษณะโรงเรียน 4.0
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการ 6 ภูมิภาค จำนวน 18 เขตตรวจราชการ ปีการศึกษา 2560 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต มีโรงเรียน / ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27,792 โรงเรียน/คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาโดยเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเขตตรวจราชการ 6 ภูมิภาค 18 เขตตรวจราชการ ปีการศึกษา 2560 จาก 183 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสุ่มตัวแทนเขตตรวจราชการ ในแต่ละภูมิภาค ได้ 6 เขตตรวจราชการ ซึ่งมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง สุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจาก 40 เขตพื้นที่การศึกษา ได้ 11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และได้สุ่มกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาจาก 11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้จำนวน 314 โรงเรียน/คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ของการศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เฉพาะสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา จาก 6 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และ ภาคใต้ ครอบคลุมสถานศึกษาจำนวน 27,792 โรงเรียน และมีผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 27,792 คน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางในการขยายและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และทักษะ ยุคการศึกษา 4.0 ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ครูสภาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ไปพัฒนาผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุกของผู้บริหารที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดมีคุณภาพโดยมีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ มาตรการ และแนวทางของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการจัดการเชิงรุกของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการกำกับติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการเชิงรุกในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ 2) ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 5) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 6) ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการแปลงกลยุทธ์ที่จัดทำไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดบนพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ตลอดจนรวมถึงประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคการศึกษา 4.0 หมายถึง ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ 2) ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีมา

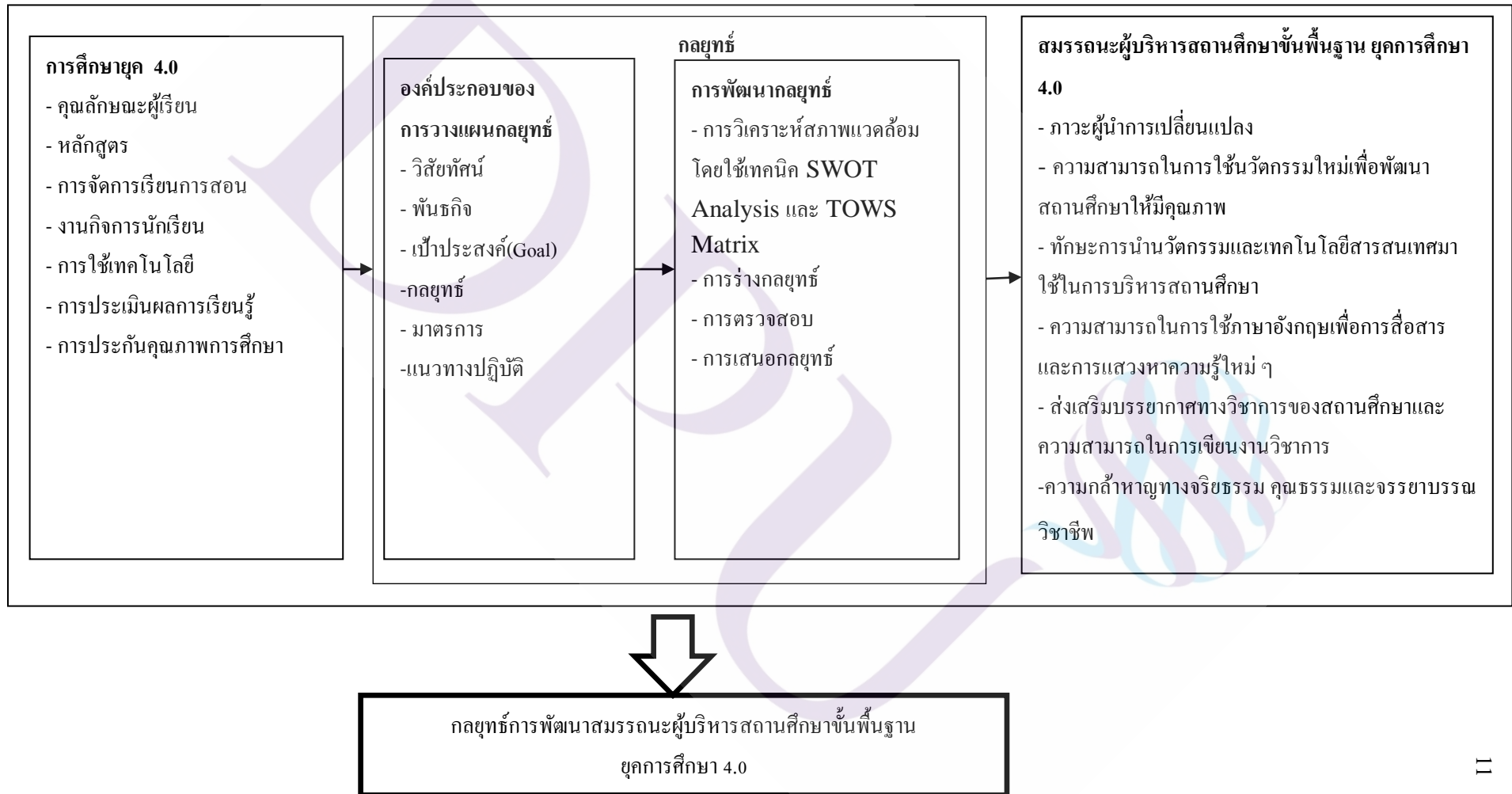
ใช้ในการบริหารสถานศึกษา 5) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการและ 6) ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ยุคการศึกษา 4.0 หมายถึง รูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถรวมถึงการค้นคว้าวิจัยและนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นผลงานและนวัตกรรมที่สะท้อนแนวความคิดใหม่ และการกระทำใหม่ ทั้งด้านคุณลักษณะผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานกิจการนักเรียน การใช้เทคโนโลยี การประเมินผลการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา

1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 คู่ศตวรรษที่ 21 ของพรชัย เจดามานและคณะ (2559) การจัดการศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ของไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (2559) ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานกิจการนักเรียน การใช้เทคโนโลยี การประเมินผลการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพ ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป้าประสงค์ มาตรการและแนวทาง และการพัฒนากลยุทธ์ ของ Wheelen and Hunger (2015) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การร่างกลยุทธ์ การตรวจสอบ และการเสนอกกลยุทธ์ นอกจากนั้นในประเด็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยใช้กรอบของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552, น. 27-37) ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังภาพประกอบที่ 1.1

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัยและเป็นแนวทางประกอบการศึกษาเพื่อความถูกต้องและเหมาะสม โดยมีรายละเอียดใน การนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษายุค 4.0 และลักษณะ โรงเรียน 4.0
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ มีจุดกำเนิดประมาณปี พ.ศ. 2513 ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากรัฐบาลของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เป็นเจ้าหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศ สหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งการทดสอบคัดเลือกเจ้าหน้าที่ดังกล่าวรัฐบาลใช้ แบบทดสอบวัดที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ แต่จากการประเมินผลพบว่า แบบทดสอบดังกล่าวมีจุดอ่อน 2 ประการ คือ 1) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดวัฒนธรรมชนชั้นกลางถึงชนชั้นสูง และมีเกณฑ์ในการ ตัดสินที่สูงมาก ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือชนสีผิวดำไม่มีโอกาสสอบผ่าน สะท้อนให้เห็น ว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ และ 2) คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับการปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้ที่ทำข้อสอบได้ดี แต่ในทางตรงกันข้ามกลับมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีตามที่หน่วยงานคาดหวัง (สมนึก ทองเยี่ยม, 2550, น. 43-44) สอดคล้องกับการศึกษาของธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548, น. 5) ที่ว่า ผู้ทำงานเก่ง ไม่ใช่ผู้เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ทำงานเก่งคือผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

สำหรับประเทศไทยเริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐกิจหลายแห่ง เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอเอส จำกัด (มหาชน) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น สำหรับในส่วนภาคราชการหน่วยงานที่ให้ความสนใจนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยได้ดำเนินการจ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะอันเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน เพื่อวัตถุประสงค์หลักคือ การหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของข้าราชการร่วมกัน ทั้งนี้ได้มีการเริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา (ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2548, น.20) หน่วยงานที่อาสาสมัครเข้าร่วมโครงการได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนกระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับกรมพัฒนาชุมชนดำเนินการเอง โดยมีสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นผู้กำกับนโยบายและเป็น ที่ปรึกษาภายใต้แกนหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ 3 ประการ คือ 1) หลักสมรรถนะ (competency) 2) หลักผลงาน (performance) และ 3) หลักคุณธรรม (merit) ทั้งนี้มีหลักการประเมิน ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาระบบและการสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบ (accountability) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับส่วนราชการ และจังหวัด
2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัด
3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม ส่วนราชการ จังหวัด ซึ่งรับผิดชอบต่อ ยุทธศาสตร์และวิปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในส่วนของการประเมินหลักสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ.ประเมินผลสมรรถนะใน 4 ลักษณะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549, น. 3) ได้แก่ 1) มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนราชการและจังหวัด 2) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ 3) มาตรฐานวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ และ 4) ผลการดำเนินงาน

ความหมายของสมรรถนะ

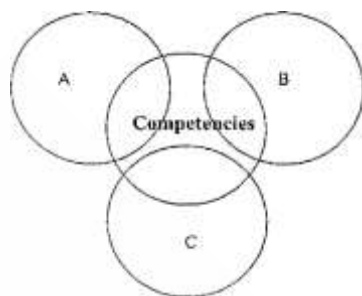
คำว่า สมรรถนะ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้าง ๆ ไม่มีการกำหนดไว้เป็นสากล เนื่องจากมีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะ เป็นภาษาอังกฤษ ด้วยศัพท์ที่หลากหลาย บางท่านใช้ว่า ability บางท่านใช้ว่า competence หรือ competency ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ว่า competency เนื่องจากเป็นคำที่เป็นสากลและใช้กันอย่างกว้างขวางในทุกวงวิชาชีพ (บุญมี ภูค่านัง, 2548)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 อ้างใน ราชบัณฑิตยสถาน (2545) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นทักษะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้สมรรถนะ หมายรวมถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) คุณลักษณะ (attribute) ความสามารถ พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคน ที่ทำให้คนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2550 ; ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2550 ; วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ, 2550) ส่วนแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985 ; Scott B. Parry, 1997 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) รวมทั้งเจตคติ (attitude) ที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบสมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและหรือผลงานที่เหนือกว่าในการทำงานอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Richard Boyatzis, 1982 อ้างใน สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, 2550)

สุณิดา พิณีจการ (2550) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงาน สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า ทั้งนี้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครู

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็น ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดบนพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ตลอดจนถึงประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะจึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคล จำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่ม ที่สองเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิด ผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน สถาบัน Schoonover Associates (2548) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ตามภาพที่ 2.1



A :Motives/Attitude Achievement wants to do an excellent job

B :Knowledge Understands market pricing dynamics

C: Achievement wants to do an excellent job

ภาพที่ 2.1 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะจากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ

ที่มา: สถาบัน Schoonover Associates (2548)

ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้โลกกำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความรู้(knowledge based economy) องค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูง ก็จะสร้างความได้เปรียบหรือประสบความสำเร็จ ดังนั้นหลายๆองค์กร จึงแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

ชูชัย สมทิธิไกร (2550) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 3) นำไปใช้โน้มน้าวการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร 4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (key performance indicators : KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง 5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง และ 6) ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จ

ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น

ฐิติพัฒน์ พิษุทธาดาพงศ์ (2548) ได้กล่าวว่าสมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคลากรอีกแนวทางหนึ่งด้วย สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์องค์กร 3) สมรรถนะ เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และ 4) สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพการวางแผน สืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของสมรรถนะ

การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะพบว่า ฐิติพัฒน์ พิษุทธาดาพงศ์ (2548) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (competency basket) หมายถึงฐานข้อมูลที่เก็บรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน กลุ่มงานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2) ประเภทของสมรรถนะ (competency categories) หมายถึง การจำแนก และรวบรวม สมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทางและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (competency names and definitions) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ให้เข้าใจตรงกัน คำจำกัดความของสมรรถนะ (competency definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะ ในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกัน

4) ระดับของสมรรถนะ (proficiency scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะ ทางด้าน ความรู้ ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1) การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา (hierarchy scale) การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับขั้นการบังคับบัญชาขององค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับขั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไร อาทิเช่น ระดับ 1 ระดับปฏิบัติการ ระดับ 2 ระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ เป็นต้น

4.2) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (expertise scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

5) ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (behavioral indicators) หมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (specific circumstances) สำหรับในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรจะขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (action verb) เช่นอธิบาย วิเคราะห์ เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายแตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (key result area : KRA) หมายความว่า ความสามารถหรือพฤติกรรมหลักในระดับนั้นที่คาดหวังให้ บุคลากรแสดงพฤติกรรมนั้นออกมาและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (key behavior indicator : KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ซึ่งอาจจะมีกี่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2549, น. 216) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การบริการที่ดี
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) จริยธรรม และ
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

ธีวรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2550 , น. 48-51) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าใช้หลัก KSA คือ 1) ความรู้ (knowledge) 2) ทักษะ (skill) หรือมีความชำนาญ และ 3) คุณลักษณะภายใน (attribute)

ไบรอัน และ พุสตี (Bryant & Poustie, 2001, pp. 14-21) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

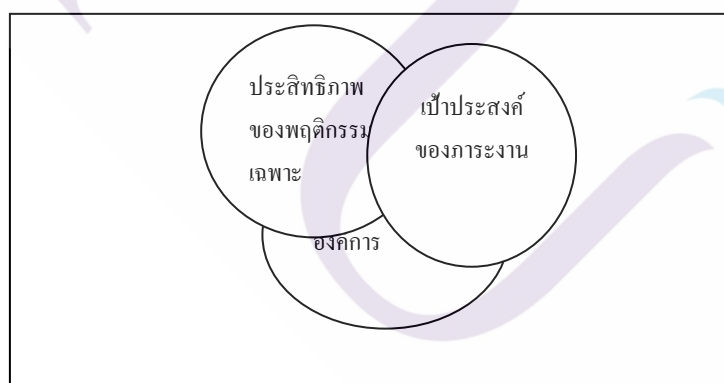
1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณค้ลรู้และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ
2) ทักษะ (skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้คุณค้ลนำความรู้นั้นไปใช้ได้

3) เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (appropriate attitude & value) หมายถึง สิ่งที่คุณค้ลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของคุณค้ลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ เจตคติ สมรรถนะองค์กร ประเภทของสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารที่มีสมรรถนะ พิจารณาจาก 3 องค์ประกอบได้แก่ประสิทธิภาพของพฤติกรรม เป้าประสงค์ของภาระงาน และองค์การ



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการบริหารพื้นฐานที่นำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ
ที่มา: Boyatzis, Richard E. (1982, pp. 12-14)

สมรรถนะสำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะในระดับสูง 7 ประเด็น ได้แก่

- 1) การนิเทศที่มีประสิทธิผล
- 2) การทำงานเชิงรุก
- 3) การวินิจฉัย
- 4) การนำหลักคิดมาปฏิบัติ
- 5) การเกี่ยวข้องกับผลกระทบความมั่นใจในตนเอง
- 6) การนำเสนอด้วยวาจา และ
- 7) การเข้าใจหลักการและหลักคิดสมรรถนะในระดับกลาง 4 ประเด็น ได้แก่ (1) การใช้พลังทางสังคม (2) กระบวนการบริหารกลุ่ม (3) การสำเนียงวัตถุประสงค์หลัก และ (4) การควบคุมตนเอง และสมรรถนะในระดับปกติ ประกอบด้วย 12 ประเด็น (Boyatzis, 1982, pp. 1-9) ได้แก่ 1) ตั้งใจปฏิบัติงาน 2) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 3) ปฏิบัติงานเชิงรุก 4) มีคุณธรรม 5) เรียนรู้ในการปฏิบัติงาน 6) เป็นเลิศในวิชาชีพ 7) มุ่งประสิทธิภาพของงาน 8) มีความรับผิดชอบในงานหน้าที่ 9) ความเป็นประชาธิปไตย 10) ทำงานมุ่งเน้นผลงาน 11) ซื่อสัตย์ และ 12) ไม่เลือกปฏิบัติ

ในด้านทักษะและความรู้เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล แต่ละคนสามารถเพิ่มเติมความรู้ทักษะได้จากการฝึกฝนตามความสามารถเป็นสิ่งพัฒนาได้และเห็นได้จากพฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติแต่ในด้านเจตคติ แรงจูงใจคุณลักษณะและความคิดของตนเองเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นไม่สามารถที่จะมองเห็นได้จากการกระทำแต่เป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคลและยากต่อการพัฒนาเนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการเปิดเผยของ เจตคติ แรงจูงใจ คุณลักษณะและความคิดของบุคคลนั้นถึงจะรู้ได้ว่าสิ่งที่แต่ละคนปฏิบัติมีอะไร มาจากทักษะหรือว่ามาจากความคิดและแรงจูงใจที่จะปฏิบัติออกมาเป็นพฤติกรรม ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงสัมพันธ์กับระดับของสมรรถนะที่แต่ละบุคคลมีและได้แสดงออกมาให้เห็นเป็นพฤติกรรม

สมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการทำงานประจำและเป็นฐานเบื้องต้นสู่ความก้าวหน้าของงาน ส่วนสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน ความเชี่ยวชาญเทคนิคและความเป็นมืออาชีพรวมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการออกแบบ การวางแผน และการแก้ไขปัญหาที่ต้องมีความรับผิดชอบอย่างมีนัยนั้น มักจะเป็นสมรรถนะของหัวหน้างานและผู้จัดการ แต่ในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสมรรถนะระดับของมืออาชีพจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสังคมและความคาดหวังในอาชีพนั้นการพัฒนาความสามารถในการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงอย่างชาญฉลาดเป็นเรื่องจำเป็นดังนั้นการพัฒนาทักษะต่างๆไม่ติดขัดกับสถานการณ์ที่เห็นได้เท่านั้น แต่สามารถถ่ายโยงไปสู่สถานการณ์ที่มองไม่เห็นหรือคาดไม่ถึงได้ในระดับผู้บริหารที่ต้องใช้ทักษะการคิดเชิงวิจักษณ์สมรรถนะมีสองลักษณะคือ

- 1) สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติการที่คิดว่า ประสบการณ์ ยุทธศาสตร์ เป็นต้นและ
- 2) สมรรถนะเชิงวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้น ความมีปรีชาญาณ ความจริง เป็นต้น ส่งผลต่อการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในโลกนี้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Barnett, 1994, p. 71) ซึ่งสมรรถนะหลัก เป็นส่วนสะท้อนที่สัมพันธ์กันของทักษะและเทคโนโลยีกับกระบวนการบริหาร

จัดการ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนา การแพร่กระจาย การบูรณาการ การผนึกกำลังและการเริ่มใหม่ อันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สั่งสมในสังคมแห่งการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะเป็นเรื่องไม่ง่ายในการจัดการ เพราะหลายอย่างเป็นเรื่องที่ต้องไม่ได้ วัตไม่ได้ โดยเฉพาะสมรรถนะที่มีคุณค่าจะเป็นเรื่องที่จัดการได้น้อยที่สุด การพัฒนาสมรรถนะจึงประกอบด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไปในระดับองค์กรหรือกลุ่มย่อย สมรรถนะระดับองค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มจากแต่ละบุคคล สมรรถนะในองค์กรจึงหยั่งรากลึกมาจากผลที่มีต่อกันของทักษะเฉพาะเทคนิคและระบบการบริหาร ปรากฏเป็นผลการปฏิบัติงานที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่อยู่เหนือระดับได้ (Campbell, Andrew & Lachs, 1997, pp. 54-55)

สมรรถนะสำคัญในอนาคตสำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานองค์กร (Spencer & Spencer, 1993, pp. 343 – 344) แยกแยะได้ดังนี้

1. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ 1) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ เป็นความสามารถที่จะเข้าใจทันทั่วถึงที่ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง โอกาส การตลาด อุปสรรค การแข่งขัน จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อสามารถตอบสนองที่ได้ผลดีที่สุด ในเชิงยุทธศาสตร์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกระตุ้นแรงจูงใจและความมุ่งมั่นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีบ่อยครั้งและ 3) การบริหารเชิงสัมพันธ์ภาพ เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับเครือข่ายเพื่อความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้แทนแรงงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ

2. สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น เป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผล เป็นความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสื่อสารความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ร่วมงานรวมถึงทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การสื่อสารการฝึกอบรม และการอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการกลุ่ม 3) นวัตกรรมการประกอบการ เช่น แรงจูงใจในการสู่ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการและกระบวนการผลิต 4) ความเข้าใจระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการเข้าใจและรู้คุณค่าของปัจจัยนำเข้าของหน่วยงานต่าง ๆ 5) การให้อำนาจเป็นพฤติกรรมการบริหาร เช่นการแบ่งปันข้อมูล การแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีส่วนร่วม การส่งเสริม การพัฒนาพนักงาน การมอบหมายความรับผิดชอบอย่างมีวินัย การจัดหาผู้ฝึก ตลอดจนการแสดงออกเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 6) การทำงานเป็นทีม การนำทักษะกระบวนการกลุ่มมาใช้กับกลุ่มต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายองค์กร 7) ความสามารถในการโยกย้าย เป็น

ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ในบรรยากาศที่เปลี่ยนไปเพื่อการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ดังนั้น ผู้จัดการอาจถูกโยกย้ายไปจุดต่างๆ ของโลก งานวิจัยยืนยันว่าสมรรถนะนี้อาจเชื่อมโยงเกี่ยวพันกับสมรรถนะอื่นๆ อาทิเช่น การเดินทาง และการพบสิ่งแปลกใหม่ การต่อต้านความเครียดและความเข้าใจวัฒนธรรมข้ามถิ่น

3. สมรรถนะสำหรับพนักงานองค์กร ได้แก่ 1)ความยืดหยุ่น 2)ข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการเรียนรู้ 3) แรงจูงใจในความสำเร็จ 4) แรงจูงใจในการทำงานภายใต้ความกดดันของเวลา 5) ความร่วมมือ และ 6) การอบรมการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเพียงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นนวัตกรรม ในการบริหารจัดการสถานศึกษาส่วนหนึ่งเท่านั้น ยังคงมีอีกเป็นจำนวนมาก การนำนวัตกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษามาใช้ ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับปัญหา บริบทต่างๆ ของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่ง นวัตกรรม แนวคิด หลักการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ จะต้องเหมาะสมกับสภาพปัญหา บริบทและความพร้อมของสถานศึกษานั้นๆ

สมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดการศึกษาทุกประเภททุกระดับนั้นงานด้านวิชาการนับเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจุดมุ่งหมายของการบริหารวิชาการอยู่ที่การสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพมีความรู้มีจริยธรรมและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการงานวิชาการเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพและความสำเร็จของสถานศึกษาความสำเร็จของสถานศึกษามักจะพิจารณาจากคุณภาพของผลผลิตคือตัวนักเรียน ดังนั้นคุณภาพของผลผลิตจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษาด้วยเหตุนี้ การบริหารงานด้านวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้หลักการในการบริหารงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพโดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนในเชิงคุณภาพและปริมาณส่วนงานอื่นๆ ถือเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมาและเป็นงานสนับสนุนเนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ, 2550, น. 3-4) ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานวิชาการไว้ว่าการบริหารงานวิชาการจะประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้คือ การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อเป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุดเป็นที่รวมหนังสือเอกสารสิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้นักเรียนได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม การนิเทศภายในเป็นการช่วยเหลือแนะนำครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข

ปัญหาการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, น.3-4).

อย่างไรก็ตามในการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาความสำคัญของผู้นำในองค์กรทางการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษานั้น ชีระ รุญเจริญ (2549 ก, น. 51) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริงการศึกษาจึงจะเจริญก้าวหน้าสอดคล้องกับวิฤทธิ ชาตะกาญจน์ (2551, น.59) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาที่จะประสบความสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคือเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้นำ เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้นำนวัตกรรมเข้ามาสู่สถานศึกษาและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้าโดยเฉพาะในส่วนการจัดการเรียน การสอนนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความรอบรู้ทางด้านวิชาการทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการย่อมสามารถบริหารปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมวิชาการให้ได้ผลดียิ่งขึ้นจะก่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครูช่วยทำให้คุณภาพการสอนของครูดีขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในที่สุด

ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนไม่ว่าจะเป็นระดับโลกระดับชาติหรือระดับท้องถิ่นเพราะภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างในการบริหารอย่างเห็นได้ชัดผู้นำบางคนทำให้องค์กรที่เคยแข็งแกร่ง กลัปกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไวแต่ในขณะที่ผู้บริหารบางคนที่ไม่มีความรู้ภาวะผู้นำ ทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีสิ่งที่ทำทลายให้ทำอยู่ตลอดเวลากลายเป็นองค์กรที่ทำงาน อยู่แต่ในขอบเขตที่แคบๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและได้แต่ทำงานไปวันๆ เท่านั้นการที่บรรลุภารกิจของการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสของการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาและอาจจะต้องรื้อปรับระบบอย่างขนานใหญ่เพื่อเข้าสู่ระบบอย่างเป็นจริงภาวะผู้นำที่ต้องการใน การเข้ามาแก้ไขภาวะวิกฤตดังกล่าว

ในองค์กรหน่วยงานต่างๆผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชาหมอบหมายในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและผู้นำจำเป็นต้องติดต่อดูประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ (เดชา อินทพันธ์, 2539, น. 86) ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็น

นักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่นตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพคือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

ผู้นำทางวิชาการส่วนมากอาจจะมองไปที่ครูผู้สอนแต่ในความจริงนั้นยังต้องมองไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลการที่สถานศึกษามีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นก็ส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนอย่างมากและพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาผู้รู้ทั้งหลายได้ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่านด้วยกันดังนี้

รุ่งนภา นุตราวงศ์ (2552, น. 57) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่าจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานและหลักสูตรซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้สามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องตลอดจนการตัดสินใจในทิศทางที่ถูกต้องเพื่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทความต้องการของโรงเรียนนอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบตรวจสอบและประกันคุณภาพเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและปรับปรุงการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ต่อไป

นาวา สุขรมย์ (2550, น. 13) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ทักษะตลอดจนเทคนิคต่างๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิชาการให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ปฐม ปรีปณังกูร (2553, น. 22-24) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ 3 เกณฑ์ใหญ่คือ

เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานและส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความ

ปลอดภัยของผู้เรียน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูมี
 ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความสามารถในการแสวงหา
 ความรู้คิดวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้
 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) ผู้บริหาร
 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียน
 และท้องถิ่น 8) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้น
 ผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) แก่บุคลากรใน
 โรงเรียนและผู้เรียน 10) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 มาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 11) ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเองสามารถบริหาร
 จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ 12) ผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการ
 ปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานดังนี้ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม
 และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ มี
 วิจารณ์ญานมีความคิดสร้างสรรค์คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็น
 ตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
 อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติ
 ที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีสุนนิสัยสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผู้เรียนมีสุนทรีย์ภาพและลักษณะ
 นิสัยด้านศิลปะดนตรีและกีฬา

เกณฑ์ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ในการจัด
 การศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) มีภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการ
 สอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ และ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆมาปรับ
 ใช้ตลอดเวลา

เกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและใช้
 ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานใน
 สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณา มีความรับผิดชอบยุติธรรม
 ซื่อสัตย์ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดีไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัวไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข
 สิ่งเสพติด 4) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรมจริยธรรมจาก
 นักเรียนครูเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษาผู้บังคับบัญชากรมการสถานศึกษาผู้ปกครองนักเรียนและ
 ชุมชน และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม ตามที่ระบุใน Principal Competency Model ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.), 2552, น. 27-37) ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วางแผน ดำเนินงาน และควบคุมกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อนำสถานศึกษาดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (learning, management leader) หมายถึง ความสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ส่งเสริมครูจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย น่าสนใจ เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง ความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จริยธรรม (integrity) หมายถึง ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ

5. การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing) หมายถึง ความสามารถสื่อความกับบุคคลอื่น ด้วยการเขียน พูด โนม้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ รวมถึงทำให้ บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา

6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management expertise) หมายถึง ความสามารถวางแผนอัตราากำลัง การสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพ และอื่นๆ เพื่อบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (problem solving and decision making) หมายถึง ความสามารถกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจบริหารจัดการศึกษา

8. การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน ด้วยการเป็นผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกส่วนร่วมพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9. การจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (information technology management for education) หมายถึง ความสามารถประยุกต์บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารเพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ

10. การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (assessing and monitoring education management) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้หลักการ แนวทาง เทคนิค วิธีการ เครื่องมือ การวัด ประเมินคิด ตามผล รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สารสนเทศ การจัดการศึกษา

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้อำนวยการ เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้นำนวัตกรรม ส่งเสริมวิชาการให้ได้ผลดี ส่งเสริมการทำงานของครู เพื่อส่งผลต่อคุณภาพ นักเรียน

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคไทยแลนด์ 4.0

การศึกษาเป็นกลไกหลักในการส่งเสริมปลูกฝังความรู้และแนวความคิดในการพัฒนา พลเมืองในสังคม โดยรวมของทุกประเทศดังนั้นการศึกษาจึงเป็นตัวแปรหลักของความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (long term competitiveness) และการออกแบบการศึกษากลายเป็นข้อต่อ สำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และสังคมในขณะที่สังคม โลกยุค ปัจจุบันได้เกิดพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกจากการก้าวผ่านจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษ ที่ 21 โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2558-2567) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสังคมเศรษฐกิจและ สิ่งแวดล้อมตลอดจนการเมืองการปกครองของทุกประเทศโดยผ่านเทคโนโลยีโซเชี่ยลมีเดีย ที่กำลัง พัฒนารุดหน้าอย่างไม่หยุดยั้งพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ระบบการศึกษาของสังคม โลกต้องเปลี่ยนไปคนใน โลกยุคใหม่โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญ กับความเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทิศทางและกระบวนการในการจัดการศึกษาใน สถานศึกษาของตนให้เข้ากับบริบทของสังคมตลอดจนสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจการเมืองการปกครอง และสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้เพื่อที่จะไม่ให้เกิด การตกยุคของระบบการจัดการศึกษาและเพื่อนำพาประเทศให้ก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการ เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทุนมนุษย์ การใช้และการต่อยอดองค์ความรู้รวมถึงการให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาทาง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดจนสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของการศึกษาไทย ในศตวรรษที่ 21 ที่พึงประสงค์นั้นคือการศึกษาไทยช่วยบ่มเพาะคนไทยให้เป็นคนไทยที่มีศักยภาพ กล่อมเกล้าให้เป็นคนที่มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสุขช่วยนำประเทศไปสู่ระดับการพัฒนาอย่าง

สมดุลและยั่งยืนพร้อมกับเป็นสังคมที่อยู่ดีมีสุข (well-being nation) ดังนั้นความสำเร็จของการพัฒนาในด้านต่างๆต้องใช้ผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจึงต้องมีคุณลักษณะตามแนวคิดดังต่อไปนี้

ประพจน์ เข้มทิม (2545, น. 34-35) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโรงเรียน

2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้น ติดตามความเคลื่อนไหวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษานำเอาการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง

3. ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่การระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องเปิดโอกาสและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลหลอมรวมบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือผู้แทนของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติปฏิบัติที่ดี บริหารงานบริหารคนโดยนำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหาร คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม เหตุและผล ตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนพวกพ้อง

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2548, น. 38-42) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ 10 ประการดังนี้

1. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การแต่งกายต้องดูดีเหมาะสมกับกาลเทศะ การวางท่าทางและกิริยาที่แสดงออกต้องเปี่ยมไปด้วยความน่าเชื่อถือและสะท้อนถึงพลังความสามารถของผู้บริหารในองค์กร

2. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องสามารถสื่อสารได้หลายภาษา และยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาทางเทคโนโลยี (technology literacy) เช่นการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้บริหารก็คือการรับ

ฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและพยายามที่จะคิดก่อนพูดเสมอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ต้องตามมาแก้ไขในภายหลัง

3. มีพลังแรงขับและความกระตือรือร้นที่พร้อมจะมุ่งทำงานอยู่เสมอ มีความท้าทายและกล้าเผชิญต่องานที่จะกระทำ ความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้บริหารจะช่วยทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความเกียจคร้านหรือรู้สึกเบื่อหน่ายเพราะมีหัวหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั่นเอง

4. มีทัศนคติเชิงบวกการคิดในมุมมองโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงนั้น ทำให้ผู้บริหารไม่จมปลักอยู่กับปัญหาหรืออุปสรรคซึ่งทำให้เกิดความท้อแท้ที่อดอยหมดแรงและสิ้นหวังการมีทัศนคติในเชิงบวกทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและมองเห็นวิกฤติเป็น โอกาส ที่ทำให้ตนเองเกิดความเข้มแข็งที่จะได้ฝึกปรือขึ้นอีกระดับหนึ่ง นอกจากนี้ทัศนคติทางบวกยังช่วยลดระดับของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ในองค์กรและช่วยลดความเครียดในการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่โรคภัยต่างๆได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

5. มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ผู้บริหารที่ปราศจากความรู้สึกเห็นอกเห็นใจหรือเข้าอกเข้าใจผู้อื่นจะไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และแม้ว่าจะทำได้ก็จะต้องตอบแทนค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก แต่ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารสามารถแสดงความรู้สึกเข้าอกเข้าใจต่อบุคคลในองค์กรได้ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจจากพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ การทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพราะพนักงานได้ใจจากผู้บริหาร นอกจากนี้ความเข้าอกเข้าใจคู่แข่งหรือฝ่ายตรงข้ามแล้วพยายามที่จะมองจากมุมมองของอีกฝ่ายเพื่อเข้าใจ เขาเหล่านั้นอาจนำมาซึ่งการลดความขัดแย้งและนำไปสู่การสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในท้ายที่สุด

6. มีภาวะผู้นำ มีคำถามมากมายเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและประเภทของภาวะผู้นำที่ดีที่สุดซึ่งคงจะไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าประเภทของภาวะผู้นำแบบไหนดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leadership) ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez fair leadership) ลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) และผู้นำแบบที่ปรึกษา (consultative leadership) ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าภาวะผู้นำลักษณะไหนที่ควรนำมาใช้ (situation leadership) อย่างไรก็ตามผู้บริหารหลายๆท่านมักจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นนิสัยซึ่งเป็นความเคยชินในการใช้ลักษณะผู้นำแบบนั้น ในทุกสถานการณ์ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการบริหารใหม่โดยมีการผสมผสานลักษณะภาวะผู้นำประเภทต่างๆเข้าไว้ด้วยกันและนำออกมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น

7. มีอารมณ์ขัน การมีอารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียดของงานและช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล การมีอารมณ์ขันเป็นเรื่องประกอบกันทั้งประสบการณ์การฝึกฝนและพรสวรรค์ซึ่งต้องตั้งอยู่บนความพอเหมาะพอดี ไม่ทะลึ่งลามกหยาบโลน หรือเป็นการเสียดสีประชดประชัน อันอาจนำไปสู่ความเจ็บช้ำน้ำใจของอีกฝ่ายซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งตามมาในภายหลัง

8. มีความรู้ที่หลากหลายและเข้าใจวัฒนธรรม ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องพยายามเปิดโลกทัศน์ของตนเองให้มากขึ้น พยายามรับชมรับฟังหรืออ่านสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจจากสิ่งที่คุณเองสนใจบ้าง เพราะเมื่อเวลาอยู่ในการเจรจาตกลงทางธุรกิจอาจมีประโยชน์ต่อการนำไปสู่การปรับคลื่นเข้าหาคู่เจรจาได้ไม่มากนักน้อย นอกจากนี้ความเข้าใจวัฒนธรรมของคู่เจรจาก็เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้ถ่องแท้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ เพราะความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นบ่อยครั้งเริ่มต้นจากความเข้าใจวัฒนธรรมของคู่เจรจาจึงทำให้รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันและนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

9. มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร และพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงในองค์กร และอาจนำไปสู่การสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทในที่สุด

10. มีศีลธรรม ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรและในฐานะบุคคลหนึ่งในสังคมจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมให้มากๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระลึกไว้เสมอว่าการทำธุรกิจหรือปกครองโดยตั้งอยู่บนศีลธรรมความถูกต้องนั้น นำมาซึ่งความสงบสุขแก่ตนเองและช่วยป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ด้วย

สุบัน มุขระโกษา และคณะ (2561) ได้กล่าวไว้ในบทความเกี่ยวกับ ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ว่า “ไทยแลนด์ 4.0” เป็น โมเดลใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยน โครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (value-based economy) เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง การจัดการศึกษาในยุคนี้จึงต้องมุ่งให้ผู้เรียนมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำหรือเป็นผู้ที่ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และมีองค์ประกอบความเป็นมืออาชีพ กล่าวคือมีคุณลักษณะที่ดี มีทักษะยุคใหม่ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ บนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถ

สนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ผู้เขียนได้วิเคราะห์สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปประเด็นที่เป็นองค์ประกอบของ “ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0” สามารถสรุปได้ว่า มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะ ทักษะยุคใหม่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรม

1. คุณลักษณะ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่น จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตวิญญาณนักบริหาร 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การมีความรู้ความสามารถในการบริหาร และ 5) การมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา

2. ทักษะยุคใหม่

ทักษะยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 สามารถสรุปได้ว่า ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเทคนิค มีดังนี้ ทักษะในสายวิชาชีพ, ทักษะการสอนงานและพัฒนาคน, ทักษะการวางแผนงาน, ทักษะการมอบหมายงาน 2) ด้านคน มีดังนี้ ทักษะการคัดเลือกทีมงาน, ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น, ทักษะการสื่อสารสร้างพลังงานบวก, ทักษะการทำงานเป็นทีม, ทักษะการสร้างความสัมพันธ์, ทักษะการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ 3) ด้านการคิดและตัดสินใจ มีดังนี้ ทักษะความคิดเชิงระบบ, ทักษะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ, ทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงาน, ทักษะการวัดผลปฏิบัติงานองค์กร

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา” สรุปประเด็นได้ว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา 2) การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา 3) การนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครู 4) การส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการ และ 5) การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครู

4. คุณธรรม จริยธรรม

จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 สามารถสรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ควรมีคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ 1) สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตตจริยา และสมานัตตา 2) พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และ 3) อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา

ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กร ทุกหน่วยงานย่อมปรารถนาและให้การยอมรับนับถือ ผู้บริหารที่มีคุณภาพนั้นก็ถือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะความชำนาญงานมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ที่เหนือสิ่งอื่นใดคือต้องเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธาเพราะการบริหารองค์กรต้องอาศัยคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมความคิดและการปฏิบัติของผู้คนไม่ให้ไปคิดและกระทำอันเป็นการละเมิดผู้อื่น ถ้าหน่วยงานใดมีสมาชิกที่ประกอบไปด้วยคุณธรรมจริยธรรมแล้วหน่วยงานนั้นก็จะเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพประสิทธิภาพ เพราะคุณธรรมที่ดีในตัวแต่ละคนนั้น จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้มีคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจริยธรรมนั้นเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้ที่สามารถในการปฏิบัติที่ดีที่ถูกต้องทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณสมบัติที่ดีของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะของความดี ถ้าผู้บริหารมีความดีมีคุณธรรมจริยธรรมก็จะได้รับการยอมรับนับถือ ดังนั้นคุณธรรม จริยธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ควรมี ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และ อิทธิบาท 4

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสม มีประสิทธิภาพทางการบริหารการศึกษา และมีทักษะยุคใหม่ที่ทันสมัยเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ 4 ด้าน ได้แก่ มีคุณลักษณะที่ดี มีทักษะยุคใหม่ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และมีผลงานที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการบริหารสถานศึกษา การบริหารจะดำเนินไปได้ ด้วยดี บรรลุจุดประสงค์และประสพผลสำเร็จได้มากขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหลายประการของผู้บริหาร เนื่องจากสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ก้าวให้ทันกับยุคสมัย ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546, น. 1) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่นๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่”

พระสรราชัย ชยธมฺโม (นิลเจียรนัย) (2558) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาและการสร้างควมมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติ ความสามารถและภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใดและผู้บริหาร ในฐานะผู้นำของหน่วยงานจะได้รับความร่วมมือด้วยดีได้นั้นในการบริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงานเพราะภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและนอกจากการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วผู้บริหารยังต้องนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน และสามารถแบ่งงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคลและให้คำแนะนำการทำงานได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, น. 64-65) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบ บทบาทเป็นผู้ดูแล รับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กำกับตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร ในสถานศึกษา ให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของกระทรวง

3. บทบาทเป็นผู้ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่างๆ จากท้องถิ่นมาใช้ในการจัด และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในแบบการบริหารที่ใช้สถานศึกษาว่าจะต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย
2. เป็นผู้กระตุ้นและชัก นำการใช้กำลังคน
3. เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร
4. เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษาโดยร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ
5. เป็นผู้แสวงหาทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, น. 42) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะต้องรู้ และเข้าใจหัวใจของการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำ ในการดำเนินงาน ดังนี้

1. เป็นผู้วางนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด
2. เป็นผู้วางแนวการปฏิบัติให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้
3. เป็นผู้สร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจร คือ มีการจัดวิธีการเรียน การสอนของครูแนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ระบบการวัดผลและประเมินผลการจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
4. เป็นผู้วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา
5. เป็นผู้วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจน เกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญ และสิ่งที่เป็นความต้องการทางการ ศึกษาของผู้เรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2544, น. 37-38) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทใน การบริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญ
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ ให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา

โดยเน้น การมีส่วนร่วมทั้งครู และบุคลากรภายในสถานศึกษา บุคคลและหน่วยงานภายนอก สถานศึกษาทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างเครือข่าย สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ และปรับปรุงการจัดการเรียน การสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ในสถานศึกษาของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารสถานศึกษาให้ชุมชน และสาธารณชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, น. 11) ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ระดมทุน สมอง และสติปัญญาของบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร ควบคุมกำกับ และติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, น. 29–30) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ ดังนี้

1. บริหารจัดการด้านการศึกษา ด้วยการให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของครู และนักเรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ในสถานศึกษาและชุมชน
4. ส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและร่วมมือกับชุมชน
6. จัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ได้มาตรฐานการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตให้สังคมมีส่วนร่วม ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นๆ และพัฒนาสาระ กระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้

10. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นๆ ส่งเสริมความเข้มแข็ง ของชุมชน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ฉะนั้นผู้บริหารต้องตระหนักในความสำคัญของภาระและบทบาทหน้าที่ของตนให้มากและทำให้ดีที่สุดสอดคล้องกับที่สังคมให้ความไว้วางใจยกย่องและให้เกียรติ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, น. 72-74) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในสังคม ภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดการระบบการสื่อสารให้ได้ผลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กรหน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวความคิด ทักษะคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ไม่ว่าจะทางตรงและทางอ้อม

ถวิล อรัญเวศ (2545, น. 17-19) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ โดยยึดภายิตที่ว่า “ก่อนที่จะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัยก่อนจะทำกิจการงานใดๆ คิดให้รอบคอบจึงชอบดี”

2. ไวต่อข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัยไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอทั้งจากวิทยุหนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเป็นภาพในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

4. ซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่ง คือ “ความซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน” คือนอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้วต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. ประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้และสามารถจัดปัดเป่าปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดหาวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น ต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” การตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีสติสัมปชัญญะกำกับการทำงานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้ล้มวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นๆ ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลายๆ วิธีแล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน, ต้องตั้งใจทำงาน คือมีความจริงใจหรือตั้งใจทำงานนั้นๆ ให้บังเกิดผลสำเร็จ, เต็มใจทำงาน คือ ทำงานให้สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ, สุขุมรอบคอบในการ

ทำงาน โดยเฉพาะภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ, มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานที่ได้วางไว้ และ ประเมินผล การทำงานด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรม และเปิดเผย

7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ โน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบเป็นต้น

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อหาทางไขปัญหาให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยสันติสุข ไม่หนีปัญหาและไม่สะสมปัญหาไว้ประคุดจนพอกหางหมู

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบหรือเรียบร้อย

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสถานศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, น. 69-72) ได้กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม เพื่อบริหารและจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐานคือการบริหารอย่างอิสระ ตามการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ให้แก่ สถานศึกษา เพื่อให้เกิดการคล่องตัวต่อการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จการกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมดังกล่าวถือได้ว่า เป็นการกำหนดเพื่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นนักวิเคราะห์ มองไกล ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นนักประสานงานที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ยืดหยุ่น และมีคุณธรรม จริยธรรม

การบริหารสถานศึกษายุคโลกาภิวัตน์

บุญเลิศ วีระพรกานต์ (2553) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์และยุคของการปฏิรูปการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจ และต้องมีภาวะผู้นำ มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีเครื่องมือในการบริหารจัดการนวัตกรรม เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่จึงจำเป็นต้องนำ นวัตกรรม มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการนวัตกรรม ที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเครื่องมือ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็น นวัตกรรม ในการบริหารดังกล่าว

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) เป็นรูปแบบและแนวคิดการบริหารที่ต้องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงิน และการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546 อ้างถึงใน เทคนิคการบริหาร สำหรับ นักบริหารการศึกษามืออาชีพ, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551)

2. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (อ้างถึงใน เทคนิคการบริหาร สำหรับ นักบริหารการศึกษามืออาชีพ, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551)

3. การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่ามีความสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ อันได้แก่ นักเรียนและผู้ปกครอง อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551)

4. การจัดการความรู้ เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ที่ผสมผสานกัน โดยยากที่จะให้ คำจำกัดความที่ชัดเจน แต่อาจสรุปให้เกิดความเข้าใจง่ายๆ คือ การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน ในการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ประโยชน์ (การดร จินดาวงศ์, 2549)

ดังนั้น นวัตกรรมเพื่อการบริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการ ซึ่งการนำไปใช้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยและบริบทต่างๆอีกหลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร ทีมงานต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมในการบริหารที่นำมาใช้ สามารถปฏิบัติได้ ถ้าขาดเป็น และองค์กรหรือสถานศึกษาต้องมีความพร้อมในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ในการรองรับนวัตกรรมเพื่อการบริหาร สถานศึกษาต่อไป

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารตลอดจนภาวะที่ไร้พรมแดนที่เข้าถึงกันอย่างรวดเร็วมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถทำให้รูปแบบการเรียนรู้ และวิธีการแสวงหาความรู้ถูกปรับเปลี่ยนไปจากระบบการเรียนแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบของการ เรียนรู้ด้วยตนเองที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองเพิ่ม มากขึ้นเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น สถานศึกษาที่มีคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนรวมทั้งการพัฒนามูลนิธิทางการ การศึกษาที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้มีความรู้มีความชำนาญต่อวิชาชีพมากขึ้น ผู้บริหารเองก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้เป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของ การบริหารการศึกษาตั้งแต่สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น. 1-2)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ (competency) สูง คือ มีและใช้ ความรู้ ความสามารถ/ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะครอบคลุมองค์ประกอบ สมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ 1) ความรู้ (knowledge) : ข้อมูล/สิ่งที่ถูกสั่งสม หรือความรู้เฉพาะด้านของ ผู้บริหาร 2) ทักษะ (skills) : สิ่ง que ผู้บริหารกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ/ ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะทักษะที่สำคัญ สำหรับการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 และ 3) คุณลักษณะ ส่วน บุคคล (personal characteristics or attributes) : บุคลิก ลักษณะ ประจำตัวที่ติดตัวมา องค์ประกอบสมรรถนะทั้งสามกลุ่มเป็นคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่และเป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมีผลการบริหารงาน โรงเรียนที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน กล่าวคือ บุคลากรที่มีสมรรถนะจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจชัดเจน มีทักษะและความสามารถในการ

ประยุกต์ศาสตร์อย่างมีศิลป์ ซึ่งแนวโน้มหรือผลของการมีสมรรถนะจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในระดับต้นและส่งผล/ช่วยสร้าง ความสำเร็จในระดับองค์กรของตนแน่นอน กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคลากรขององค์กรการศึกษาทุกระดับ โดยปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักสมรรถนะให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีวิสัยฐานะและเลื่อนวิสัยฐานะ โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน (เรชา ชูสุวรรณ, 2550, น. 3)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษายุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารการจัดการความรู้ และต้องเข้าถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา ยุค 4.0 และลักษณะโรงเรียน 4.0

กระบวนการพัฒนาการศึกษาภายใต้ประเทศไทย 4.0 สู่ศตวรรษที่ 21 ถือเป็นจุดเริ่มต้นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง พอเพียงและยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติการที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างการวิจัยและการพัฒนาการศึกษา การผนึกกำลังภายใต้แนวคิดประชารัฐ การวิจัยพัฒนามูลฐานการศึกษา และผู้เรียนภายใต้ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากการรู้จักเดิมเต็ม พอเพียง แบ่งปัน รับผิดชอบและให้คุณค่า การหาความรู้อย่างต่อเนื่อง การมีคุณธรรม วัฒนธรรมภิบาลเพื่อเป็นเกราะคุ้มกัน และการเรียนรู้ในทักษะศตวรรษที่ 21 (พรชัย เจดามานและคณะ, 2559, น. 4)

ความหมายของการศึกษาไทย ยุค 4.0

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2559) กล่าวว่า การศึกษาไทย ยุค 4.0 เป็นการศึกษายุคผลผลิตภาพเป็นยุคที่ต้องการผลผลิต หรือ products ให้ได้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ของชุมชนของตนเองและชุมชนอื่นๆ ด้วยทักษะการศึกษาที่เน้นการทำได้และลงมือทำ แล้วออกมาเป็นผลผลิต นอกจากนี้ การศึกษาไทย 4.0 ยังถือว่าเป็นยุคที่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศไทยต้องมองผลผลิตภาพในลักษณะที่ตามให้ทันและก้าวไปข้างหน้า

เป็นการศึกษาที่เน้นการคิดวิเคราะห์ก่อน จากนั้นคิดสร้างสรรค์ แล้วแปลความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นผลผลิต และเมื่อมีผลผลิตแล้วผู้เรียนต้องมีความรับผิดชอบ ตามมากขึ้น การศึกษาเชิงผลิตภาพและสร้างสรรค์จึงประกอบไปด้วยแนวคิด Critical, Creative, Productive และ Responsible หรือ CCPR Model ในความหมายของการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ ซึ่งโมเดลดังกล่าวหมายถึงคุณลักษณะของการคิดวิเคราะห์ (critical mind) คือการตั้งข้อสงสัยต่อสิ่งที่เขาเชื่อหรือเห็น การคิดสร้างสรรค์ คือเปิดโอกาสให้เด็กคิดอย่างอิสระเพื่อฝึกและพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ การคิดผลิตภาพเน้นสร้างงานให้เป็นรูปธรรม (product-oriented, productive) เมื่อคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการแล้วควรจะทำให้เห็นงานเป็นรูปธรรมขึ้นและคิดรับผิดชอบ จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อครอบคลุมเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปด้วย

ความหมายผู้เรียนเชิงผลิตภาพ (productive student) ยุค 4.0

ผู้เรียนเชิงผลิตภาพ (productive student) หมายถึง ผู้เรียนที่จะสร้างสิ่งใหม่มีจิตใจ สร้างผลงานจากข้อมูลที่ได้รับ มาประมวลความคิดวิเคราะห์ บูรณาการให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและมีคุณค่าต่อสังคม โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการดังนี้ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2561, น.13- 16)

คุณลักษณะที่ 1 มีจิตใจที่มุ่งมั่นสร้างผลงานใหม่ (productive-oriented mind) นักเรียนจะเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตนเองโดยใช้ทักษะการคิดผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงผลิตภาพ จะมีจิตใจที่สร้างผลงานได้

คุณลักษณะที่ 2 มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ๆ (creative and innovative mind) เพราะความคิดสร้างสรรค์จะทำให้มองเห็นทางเลือกได้หลายทาง เมื่อประสบปัญหา ก็จะหาวิธีการแก้ไขได้ นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากจินตนาการ โดยมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น และอาศัยพื้นฐานจากประสบการณ์เดิม

คุณลักษณะที่ 3 มีความคิดที่สามารถเป็นผู้ประกอบการธุรกิจของผลผลิตที่สร้างขึ้นเอง (entrepreneurship) นักเรียนที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ประกอบการได้ (entrepreneur) หมายถึง นักเรียนที่มีความคิดริเริ่มมองเห็น โอกาสทางธุรกิจสามารถหาช่องทางดำเนินธุรกิจขึ้นมาเป็นของตนเอง โดยมีการวางแผนการดำเนินงานรวมทั้งแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

คุณลักษณะที่ 4 มีความอดทนมุ่งมั่นที่จะสร้างผลผลิต โดยสามารถเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (persistence)

คุณลักษณะที่ 5 มีคุณธรรมและจริยธรรม (ethics) นักเรียนจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ดังที่ โคลเบิร์ต ได้แบ่งการให้เหตุผลเชิงจริยธรรม หรือการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของบุคคล โดยจัดเป็นกลุ่มได้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับก่อนมีจริยธรรมอย่างเป็นแบบแผน (preconventional morality) เป็นการตัดสินใจเชิงจริยธรรมขึ้นอยู่กับความรู้สึกและความต้องการเป็นหลัก (แรกเกิด

จนถึงวัยรุ่น) 2) การมีจริยธรรมอย่างมีแบบแผน (conventional morality) เป็นการตัดสินใจเชิงจริยธรรมที่นำเอากฎระเบียบและการคาดหวังของสังคมเข้ามาประกอบการพิจารณา (วัยรุ่นจนถึงวัยรุ่นผู้ใหญ่ตอนต้น) 3) ระดับการมีจริยธรรมอย่างใช้วิจารณญาณ (post conventional morality) ระดับที่บุคคลพิจารณาโดยใช้หลักการตนเองที่ไม่ได้กำหนดจากสังคม (วัยรุ่นผู้ใหญ่)

คุณลักษณะที่ 6 การทำงานเป็นทีม (teamwork) นักเรียนจะมีความคิดที่หลากหลายรวมทั้งสามารถรู้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและนำข้อขัดแย้งมาเป็นสรุปหรือนโยบายหรือทำเป็นกระบวนการของงานนั้น ทำให้สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานนำปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาช่วยวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เป็นรูปแบบของงานในทีมและยังมีส่วนร่วมในการคิดรูปแบบของผลงานชิ้นนั้น

คุณลักษณะที่ 7 การเป็นพลโลก (global citizenship) การเป็นพลโลกเป็นคุณสมบัติที่ผู้เรียนควรเสาะแสวงหาความรู้ มีทักษะสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เรียนรู้และมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและแนวคิดที่แตกต่าง ซึ่งส่งผ่านสื่อและแหล่งข้อมูลต่างๆ จนสามารถผลิตชิ้นงานให้มีคุณค่าและโดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์ใดในโลก ทำให้สามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้ตลอดจนสามารถศึกษาเรียนรู้ บทบาทของสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวของโลก พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและจุดที่ประเด็นตระหนักและแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่มีผลกระทบต่อสิ่งต่างๆของโลก ตระหนักถึงความสำคัญของบริบทโลก ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ เข้าใจบทบาทของภาษา ขนบธรรมเนียม ศิลปะ วัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่นในโลก

สรุป คุณลักษณะของผู้เรียนเชิงผลิตภาพ คือ เป็นผู้เรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ผ่านการค้นคว้าหาความรู้และคิดวิเคราะห์ จนสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าโดดเด่น สามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้ ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม

ลักษณะโรงเรียน 4.0

ศุภนันท สีสายและไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561, น. 23-24) กล่าวว่า ลักษณะของโรงเรียน 4.0 ที่เหมาะสม ควรเป็น โรงเรียนที่ต้องพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความคิดสร้างสรรค์และมีผลิตภาพ (creative and productive person) ทั้งนี้ต้องเปลี่ยนผ่านครูให้เป็นครูที่สอนให้เด็กอ่าน เขียน และสร้างสรรค์นวัตกรรม พร้อมทั้งพัฒนาครูให้สร้างนวัตกรรม นั่นคือ เป็นการศึกษาที่สอนให้ผู้เรียนมีทักษะในการสร้างผลงานหรือสร้างนวัตกรรมทุกคน ดังนั้นการศึกษาไทยยุค 4.0 จึงเป็นหลักการเพื่อให้ความรู้ ให้ความคิด ให้การลงมือทำ (ทวิภาคี) ให้ไปฝึกงานและสร้างผลงานได้ด้วยเหตุผลนี้ โรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการจัดการเรียนการสอนใหม่ให้การเรียนการสอนเป็นการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้รู้จักตนเอง รู้ว่าเขาถนัดอะไร ต้องการความสำเร็จด้านใด แล้วให้เขาพัฒนา

ตัวเขาไปตามที่เขานัด โดยพื้นฐานต้องพัฒนาทักษะ 10 ประการขึ้นก่อนได้แก่ 1)ทักษะการคิดวิเคราะห์ 2)คิดสร้างสรรค์ 3)คิดออกแบบ 4)คิดถกเถียง 5)คิดผลิตภาพ 6)คิดแก้ปัญหา 7)คิดประกอบการ 8)คิดผู้นำ 9)คิดผู้รับผิดชอบ และ 10)คิดสำนึกทางสังคมเมื่อฝึกทักษะอย่างดีแล้ว ทั้งก่อนเรียนและหลังเรียนให้เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียน ได้ฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการเรียนการสอนที่เน้นผลผลิต (product based learning) หัวใจสำคัญ 7 ขั้นตอนของ product based learning คือ 1.วิเคราะห์ปัญหา แสวงหาทางเลือกและโอกาสใหม่ ๆ 2.ควรจะทำอะไรได้บ้าง ทางเลือกอะไรบ้าง 3. ทางเลือกใดที่ดีที่สุด จะทำโครงการอะไรได้ทักษะ 4. ลงมือทำตามแผนและโครงการที่คิดว่าดีที่สุด 5.วิเคราะห์ผลที่ได้ตามปัญหา ทำความเข้าใจจนตกผลึก 6.วิเคราะห์ผลที่ได้เป็นประโยชน์ มีคุณค่าต่อวิชาการ ต่อสังคมและต่อตัวบุคคลเพียงใด และ 7. ประเมิน product ที่ได้และกระบวนการ (capstone, thesis and social products)

บทบาทของครูผู้สอนในการศึกษา 4.0 จึงมีบทบาทในการสนับสนุนกระตุ้นให้ผู้เรียนลงมือทำด้วยตนเองหรือบทบาทในการสอนให้ผู้เรียนสอนตนเองต่อไป เมื่อฝึกฝนทักษะทั้ง 10 ประการแล้วเราจึงเปลี่ยนการสอนให้เด็กเรียนรู้เอง สร้างชิ้นงานขึ้นเอง ครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะเท่านั้น หลักการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการสอนแบบสร้างความรู้ (producing culture) ประกอบด้วย 1)สอนให้ผู้เรียนกำหนดจุดมุ่งหมายได้ 2) ร่วมกันวางแผนในการแสวงหาความรู้/ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนหาความรู้ด้วยตนเอง 3) ส่งเสริมและฝึกให้ผู้เรียนให้คัดกรองข้อมูลได้เอง 4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง 5) ส่งเสริมให้ผู้เรียนตกผลึกในความรู้ที่ได้มา 6) สอนให้ผู้เรียนสามารถรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้เป็น และ 7) ส่งเสริมให้ผู้เรียนประเมินความรู้ที่ได้มา

2. บทบาทผู้เรียน (self-learning) ประกอบด้วย 1)เรียนรู้กำหนดจุดมุ่งหมาย 2) แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง 3) เลือก/คัดความรู้ 4) สร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่ 5) สรุปได้ว่าได้เรียนรู้ อะไรบ้างและตกผลึกในความรู้ 6) รู้จักประยุกต์ความรู้และ 7) ประเมินความรู้ที่ได้มาว่าใช้ได้หรือไม่

3. บทบาทครู (motivate/ evaluate) ประกอบด้วย 1)ส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดว่าจะเรียนไปทำไมเพื่ออะไร 2) แนะนำแหล่งความรู้ที่จะช่วยให้เด็กแสวงหาความรู้ได้เอง 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเลือกและฝึกให้คัดกรองข้อมูล 4) ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ของผู้เรียน/ทดสอบ/ทดลอง 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนกระจำในความรู้/ซักถาม/ประเมิน 6) เน้นให้รู้จักใช้ความรู้ได้เห็นวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ และ 7) ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถประเมินความรู้ที่ได้มา/ฝึกการตั้งเกณฑ์ ครูต้องสอนน้อย แต่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อีก ผ่านการจัดการเรียนการสอนแบบไม่สอน ก็เรียนได้จริง โดยครูต้องเชื่อมั่นว่าผู้เรียนสามารถแสวงหา

และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้สอนมีบทบาทในการวางแผนการจัดการเรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียน กระตุ้นส่งเสริมจูงใจผู้เรียนและเตรียมคำถามที่ท้าทายให้ผู้เรียนได้ค้นหาคำตอบ มีประเด็นคำถามจากประสบการณ์ในชั้นเรียน การนำเสนอผลการเรียนมาอภิปรายแลกเปลี่ยนในชั้นเรียน ซึ่งผู้สอนจะมีบทบาทใหม่ คือ commentator เพิ่มขึ้นด้วย ทำให้เกิดผลงานที่เป็นองค์ความรู้จากกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2560, น. 1)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนยุค 4.0 ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนวิธีสอนจากผู้อธิบายมาเป็นผู้ชี้แนะ อำนวยความสะดวก และให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียน โดยครูทุกคนต้องรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เชิงรุก (active learning) สามารถออกแบบการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และลงมือทำเองจนเกิดผลงานขึ้นมา

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “strategos” โดยความหมายดั้งเดิมเป็นศัพท์ที่กำเนิดมาจากทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติที่วางไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Beatrice Heuser, 2010, p. 27) กลยุทธ์เป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมายในหนึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย tactic คือ วิธีการเชิงรุกหลาย ๆ วิธีการ จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก วงการทหารเรียก strategy ว่า ยุทธศาสตร์ วงการบริหารธุรกิจ เรียก strategy ว่า กลยุทธ์ (พจนานุกรมศัพท์, 2552) ส่วนกลยุทธ์ในสาขาวิชาอื่น หมายถึง งานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT analysis กล่าวคือ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด Certo and Peter (1995) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่นเดียวกับ Mintzberg and Quinn (1996) และ Devid (2009) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวตามที่ต้องการ Massie and Douglas (1992) กล่าวถึงกลยุทธ์ หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรซึ่งกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้ หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับ Paine and Naumes (1982) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นการวางแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือแนวปฏิบัติหลักเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง ทิศทางหรือแผนปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการซึ่งกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ได้รับคัดสรรว่ามีความเหมาะสมที่สุดใน การบริหารหรือการจัดการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาเพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรใน ลักษณะเชิงรุกเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรุนแรง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและเข้าใจในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและนำพางองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ (strategic evaluation) เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (David, 2009) โดย Wheelen et al, (2015) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม รวมทั้งต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของปีแยร์ส มาลากูณ ณ อยุชยา (2554) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง วิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในองค์กร โดยการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตามกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป ซึ่ง Miller (1998) ได้เสนอเรื่อง การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ซึ่งยังขาดในเรื่องของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารที่ใช้การระดมความคิดเป็นพิเศษเพื่อกลั่นเอาแนวทางที่ดีที่สุด (กลยุทธ์) ที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด จะเป็นช่วงได้เปรียบหรือเสียเปรียบก็ตาม แล้วนำแนวทาง นั้นลงสู่การปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์

Wheelen and Hunger (2015) ได้กล่าวถึง การพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการคือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินผลและความคุ้มค่า โดยที่องค์ประกอบดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กันวิธีการในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมคือ SWOT analysis ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางกลยุทธ์สำหรับองค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอกองค์กรและไม่ได้เป็นรูปแบบเดียวกันกับการบริหารจัดการภายใน สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้เหล่านี้ก่อให้เกิดบริบทขององค์กรที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและอาจมีอิทธิพล และมีแนวโน้มจะเข้าไปในสิ่งแวดล้อมทางสังคมหรือเป็นองค์ประกอบเฉพาะ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่มีอยู่ในองค์กรและไม่ได้อยู่ในการควบคุมในระยะสั้นๆ ของการบริหารจัดการในระดับสูงสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดบริบทในการทำงานซึ่งหมายถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมและแหล่งเรียนรู้ขององค์กร ส่วนที่เป็นจุดแข็งจะทำให้เกิดสมรรถนะแกนกลางที่สำคัญที่องค์กร สามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (threat) ดังที่ ปกรณ์ ปรียากร (2548) ได้กล่าวว่าหลักที่นิยมใช้ทั่วไปคือหลักที่เรียกว่า PEST analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเมือง (political component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและลบต่อการดำเนินกิจการ เช่น นโยบายการเงินการคลัง การประกันสังคม กฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (economic component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ อัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย ต้นทุนด้านที่ดิน ค่าวัสดุอุปกรณ์

3. สังคมและวัฒนธรรม (socio-cultural component = S) เป็นการวิเคราะห์สถานะทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการใช้ชีวิต อาชีพ เป็นต้น

4. เทคโนโลยี (technology component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่จะมีผลต่อบริหาร เช่น ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สิรินันท์ ศรีวิระสกุล (2553) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่าเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน และโรงเรียนสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของโรงเรียนตามประเด็น 6 ด้านนี้

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของโรงเรียน
2. ผลผลิตและการบริการ (product and service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน
3. บุคลากร (man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิตการระดมและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน
5. ทรัพยากร (material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน
6. การบริหารจัดการ (management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน

การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของโรงเรียน

การนำผลการวิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมจะแสดงสถานภาพของโรงเรียนที่บ่งบอกทิศทางของโรงเรียนได้ 4 ลักษณะดังนี้

1. เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า โรงเรียนมีปัจจัยภายนอกเป็น โอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต
2. เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า โรงเรียนมีจุดอ่อนภายใน โรงเรียนเองแต่มีโอกาสดักปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหา หรือ จุดอ่อนของโรงเรียนแล้วจะทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง
3. ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า โรงเรียนมีความพร้อม มีความเข้มแข็งแต่มีภาวะคุกคามจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสดักปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือ

สถานการณ์การเมืองเป็นต้น ซึ่งจะทำให้วิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนา

4. ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าโรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีภาวะคุกคามในการพัฒนาโรงเรียนและในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในโรงเรียน สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถทำได้โดยใช้ TOWS Matrix จากการศึกษาของ Koontz and Wehrich (1990) พบว่ามีแนวคิดที่สำคัญคือ การประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix มีขอบเขตที่กว้างเป็นกรอบการวิเคราะห์การคิดอย่างเป็นระบบช่วยในการจับคู่เอาโอกาสและภาวะคุกคามภายนอกกับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรเข้าด้วยกัน กลยุทธ์ถูกกำหนดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ ภาวะคุกคามและโอกาส และสภาพแวดล้อมภายใน คือจุดอ่อน และจุดแข็ง ดังนี้

1. กลยุทธ์ (WT) เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ซึ่งองค์กรอาจดำเนินการ เช่น ตัดทอนค่าใช้จ่าย หรือระดมทุนนี้ค้างชำระ

2. กลยุทธ์ (WO) เป็นความพยายามที่จะลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัยความสามารถ หรือสมรรถนะจากภายนอก (เช่น เทคโนโลยี) ที่จะช่วยให้บรรลุความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ในโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

3. กลยุทธ์ (ST) อยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งขององค์กรที่จะจัดการกับภาวะคุกคามภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มศักยภาพข้อได้เปรียบที่เป็นภาวะคุกคามภายหลังซึ่งองค์กรอาจใช้เทคโนโลยี การจัดการ หรือ ความเข้มแข็งทางการตลาดเพื่อจัดการภาวะคุกคามจากคู่แข่ง

4. กลยุทธ์ (SO) สถานการณ์ที่องค์กรต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถใช้จุดแข็งภายในเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสภายนอก สิ่งนี้คือเป้าหมายของการประกอบการในการเปลี่ยนจุดยืนตามข้อมูลที่ปรากฏในตาราง หากมีจุดอ่อนองค์กรจะต้องพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ซึ่งจะทำให้เข้มแข็งขึ้น หากเผชิญกับภาวะคุกคามก็จะต้องรับมือให้ได้เพื่อมุ่งจัดการให้เป็นโอกาส

สรุปการพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ ต้องเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร สภาพปัจจุบันและความต้องการของผู้บริหาร นำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT และ TOW Matrix เพื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติที่ส่งผลทำให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงประเด็น ชัดเจนและทำทนายต่อการพัฒนาศักยภาพในเชิงรุกขององค์กร

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมหมาย อ่าคอนกลอย (2556) ศึกษาเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษา พบว่า ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (core subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สมชาย พวงโต (2560) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ และ 2) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีเชิงผสม ทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 376 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 7 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการนิเทศการสอน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และในทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในส่วนของสภาพปัญหาของภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ พบว่า ศึกษานิเทศก์บางคนไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศที่ทันสมัย ไม่มีเทคนิคในการจูงใจให้ครูมีความศรัทธาในตัวศึกษานิเทศก์ และการทำงานไม่มีการประสานความร่วมมือในการทำงาน และมีความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ให้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพศึกษานิเทศก์ มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานและด้านการปฏิบัติตน ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ ประกอบไปด้วย แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องพัฒนา และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย ศึกษาความต้องการ จัดทำหลักสูตรการพัฒนา ดำเนินการพัฒนา และประเมินผลการพัฒนา

ภาคินี มีวารา (2560) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภาประกอบด้วย 1) หลักนโยบายและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ 3) ด้านการบริหารด้านธุรการการเงินพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ด้านการบริหารงานบุคคล และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

นาวา สุขรมย์ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกขนาดสถานศึกษา ไม่ต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในด้านการประเมินผลการสอนของครู โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการสอนของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครู มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยรวมเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Lori (2000, pp. 1-4) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดย มุ่งเน้นใน 3 มิติ ได้แก่ 1) พฤติกรรม/สมรรถนะของนักเรียน 2) การรักษาไว้ซึ่งความสามารถ สติปัญญาของครู 3) การบริหารการเงิน เพื่อศึกษาว่าผู้นำสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะใดบ้างที่เหมือนกัน เช่น ประสบความสำเร็จทางการศึกษา สถานภาพของการได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ หรือระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง โดยการสร้างเครื่องมือในการวัด 7 ด้าน ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การประเมินความรับผิดชอบ จำนวนเข้าออกของผู้เริ่มประกอบวิชาชีพครู จำนวนเข้าออกของผู้ประกอบวิชาชีพครูที่มีประสบการณ์มาก ประสิทธิภาพของต้นทุน และค่าใช้จ่าย การมีส่วนร่วมทางการสอนและการประจำอยู่ที่โรงเรียน และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวชี้วัด 7 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

Marmon (2002, pp. 123-140) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามกำหนดมีจำนวน 17 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะการบริหาร 2) สมรรถนะการรับบุคคล 3) สมรรถนะการแนะนำหลักสูตรทั่วไป 4) สมรรถนะการแนะนำหลักสูตรพิเศษ 5) สมรรถนะการหาเงินช่วยเหลือ 6) สมรรถนะการติดตามและประเมินผล 7) สมรรถนะการจัดทำของบประมาณ 8) สมรรถนะสารสนเทศ 9) สมรรถนะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) สมรรถนะภาวะผู้นำ 11) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ 12) สมรรถนะการจูงใจ 13) สมรรถนะการวางแผน 14) สมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ 15) สมรรถนะสัมพันธ์ชุมชน 16) สมรรถนะการสรรหา 17) สมรรถนะการสอน 18) สมรรถนะเทคโนโลยี

Thompson (2003) ศึกษาวิจัยและสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การประเมินผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการได้ยาก เนื่องจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างตามสภาพแวดล้อม บริบทของชุมชน สังคม จากผลการศึกษาพบว่า การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องมากกว่า ใช้การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา หรือการรายงานเหตุการณ์ กิจกรรม โครงการ การประเมินควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย (Multiple Sources) และควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ

Yamada (2000) ได้ทำการวิจัยถึงความรับผิดชอบ และสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศีกษา เมืองเฟสโน รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับเตรียมการในด้านการศีกษา ประสบการณ์ใน

การบริหาร เพศ จำนวนครั้งในการนิเทศ ผู้ร่วมงาน และขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของ ผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับเพศ การเตรียมการในด้านการศึกษา ประสบการณ์ ในการบริหาร จำนวนครั้งในการนิเทศ ผู้ร่วมงานและขนาดของโรงเรียน ในการศึกษายังพบว่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาในขอบข่ายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็น ผู้นำทางวิชาการแก่ครูผู้สอนได้ รวมทั้งสามารถประเมินผลเพื่อช่วยเหลือคณะครูในฐานะผู้นำทาง วิชาการที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารการสำรวจข้อมูลและการสัมภาษณ์เพื่อ จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยศึกษาตาม ตัวแปรดังนี้

1. การศึกษายุค 4.0 ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานกิจการนักเรียน การใช้เทคโนโลยี การประเมินผลการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพ

2. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาองค์ประกอบ ของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป้าประสงค์ มาตรการและแนวทาง และ การพัฒนา กลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การร่างกลยุทธ์ การตรวจสอบและการเสนอกล ยุทธ์

3. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทักษะการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research: MMR) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

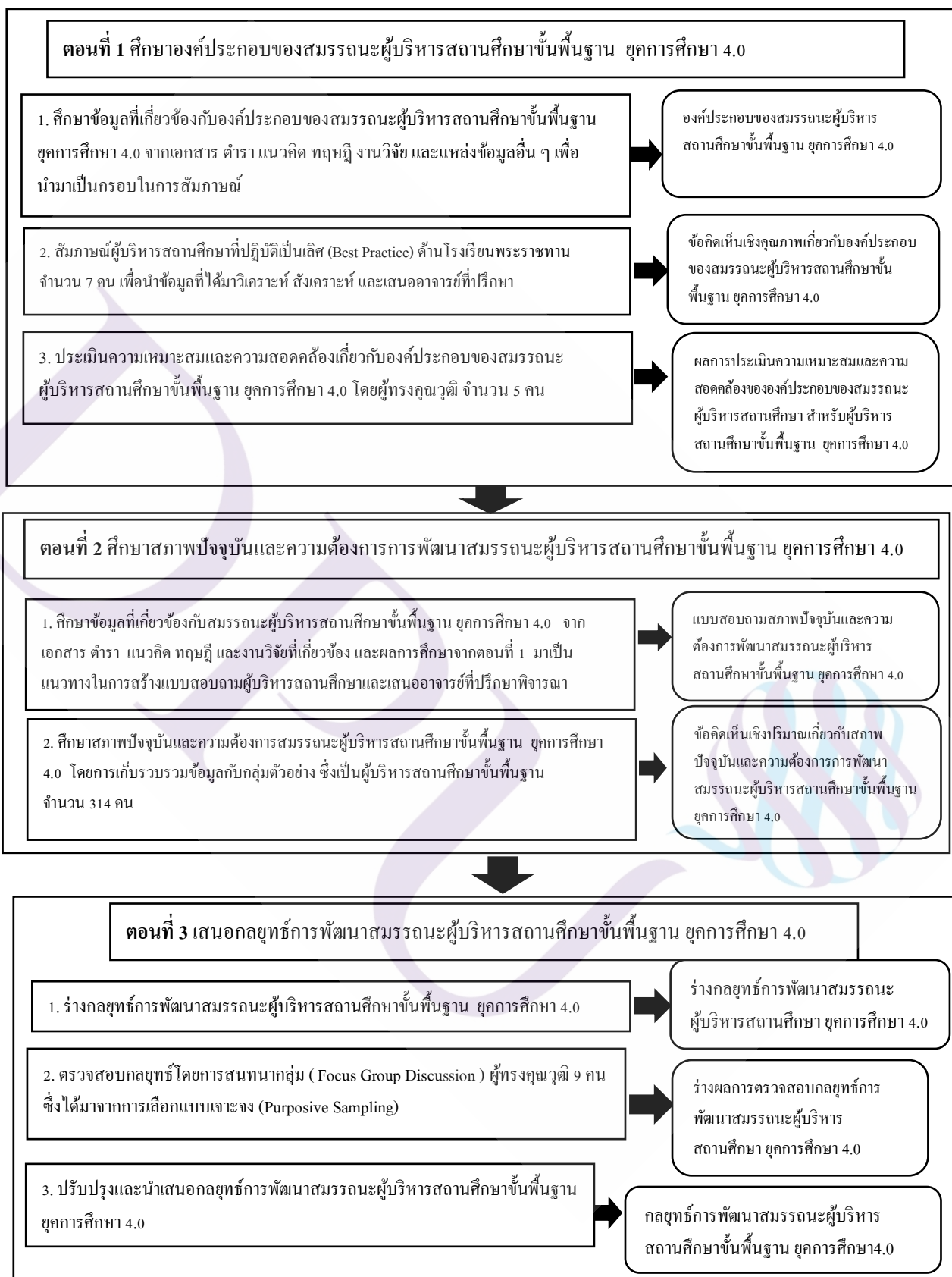
ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ตอนที่ 3 เสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 3.1 ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ลำดับขั้นตอนการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ได้ดำเนินการ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

การดำเนินงานในตอนที่ 1 แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ในขั้นตอนนี้จะได้ร่างองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 และนำร่างดังกล่าวไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุง และแก้ไขเพื่อให้ได้ขอบเขตและประเด็นไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

ชั้นที่ 2 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) จากชั้นที่ 1 ไป

สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ (best practice) ด้านโรงเรียนพระราชทาน จำนวน 7 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน

เครื่องมือวิจัยในขั้นนี้ คือ แบบบันทึกเอกสาร แบบสัมภาษณ์ องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จำแนกข้อมูลและสรุปเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นที่แสดง โดยหาความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มานำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ

ชั้นที่ 3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

การดำเนินงานในตอนที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง และผลของการศึกษาจากตอนที่ 1 มาออกแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบันและ
ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ซึ่งทำให้ได้
ขอบเขตและประเด็นในการสอบถาม จากนั้นนำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่
ปริญญาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสม และนำแบบสอบถามกลับมาปรับปรุงและแก้ไขตาม
ข้อเสนอแนะ

ชั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล
การวิจัย
2. จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมอำนวยความสะดวกในการส่งแบบสอบถาม
คืน ด้วยการจำหน่ายซองติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยแนบไปกับแบบสอบถามทุกชุด
3. นัดหมายวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยสามารถติดต่อได้โดยตรง

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเขตตรวจราชการ 6 ภูมิภาค 18 เขตตรวจราชการ
ปีการศึกษา 2560 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต และ โรงเรียน /ผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 27,792 โรงเรียน/คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร

ชื่อภูมิภาค	เขตตรวจราชการ ที่	จำนวน จังหวัด	จำนวน สพป.	จำนวน โรงเรียน ประถม ศึกษา	จำนวน ผู้บริหาร สถาน ศึกษา
ภาคกลาง	1	5	9	912	912
	2	4	5	728	728
ภาคตะวันออกเฉียง ออก	3	5	9	1,073	1,073
	9	4	8	777	777
ภาคตะวันออกเฉียง ตก	4	4	11	1,387	1,387
	5	4	6	605	605
ภาคใต้	6	4	11	1,633	1,633
	7	5	6	762	762
	8	5	13	1,490	1,490
ภาคตะวันออกเฉียง เหนือ	10	5	12	2,012	2,012
	11	3	6	1,309	1,309
	12	4	14	2,894	2,894
	13	4	12	2,554	2,554
	14	4	17	3,592	3,592
ภาคเหนือ	15	4	13	1,581	1,581
	16	4	10	1,386	1,386
	17	5	12	1,690	1,690
	18	4	9	1,407	1,407
รวม	18	77	183	27,792	27,792

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ณ วันที่ 10 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

*สพป=สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเขตตรวจราชการ 6 ภูมิภาค 18 เขตตรวจราชการ ปีการศึกษา 2560 จาก 183 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนเขตตรวจราชการ ในแต่ละภูมิภาค ได้ 6 เขตตรวจราชการ ซึ่งมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจาก 40 เขตพื้นที่การศึกษา ได้ 11 เขตพื้นที่การศึกษา และได้ผู้แทนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาจาก 11 เขตพื้นที่การศึกษา ได้จำนวน 314 โรงเรียน/คน โดยเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

ขั้นที่ 1 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเขตตรวจราชการ

คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จากเขตตรวจราชการจาก 6 ภูมิภาค จำนวน 18 เขตตรวจราชการ ให้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 เขตตรวจราชการ ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเขตตรวจราชการ ดังนี้

1. ภาคกลาง ได้เขตตรวจราชการที่ 2
2. ภาคตะวันออก ได้เขตตรวจราชการที่ 9
3. ภาคตะวันตก ได้เขตตรวจราชการที่ 5
4. ภาคใต้ ได้เขตตรวจราชการที่ 7
5. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เขตตรวจราชการที่ 11
6. ภาคเหนือ ได้เขตตรวจราชการที่ 18

ตารางที่ 3.2 แสดงรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจาก 6 เขตตรวจราชการ

ภูมิภาค	เขตตรวจราชการที่	จำนวน สพป. ทั้งหมด (แห่ง)	รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคกลาง	2	5	สพป.ชัยนาท, สพป. ลพบุรี เขต 1 , สพป.ลพบุรี เขต 2, สพป.สิงห์บุรี และ สพป.อ่างทอง
ภาคตะวันออก	9	8	สพป.จันทบุรี เขต 1, สพป.จันทบุรี เขต 2, สพป.ชลบุรี เขต 1, สพป.ชลบุรี เขต 2, สพป.ชลบุรี เขต 3, สพป.ระยอง เขต 1, สพป.ระยอง เขต 2 และ สพป.ตราด

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ภูมิภาค	เขตตรวจราชการที่	จำนวน สพป.ทั้งหมด (แห่ง)	รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ภาคตะวันตก	5	6	สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1, สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2, สพป.เพชรบุรี เขต 1, สพป.เพชรบุรี เขต 2, สพป.สมุทรสาคร และสพป.สมุทรสงคราม
ภาคใต้	7	6	สพป.ระนอง, สพป.พังงา, สพป.ภูเก็ต, สพป.กระบี่, สพป.ตรัง เขต 1 และสพป.ตรัง เขต 2
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	11	6	สพป.นครพนม เขต 1, สพป.นครพนม เขต 2, สพป.มุกดาหาร, สพป.สกลนคร เขต 1, สพป.สกลนคร เขต 2 และสพป.สกลนคร เขต 3
ภาคเหนือ	18	9	สพป.กำแพงเพชร เขต 1, สพป.กำแพงเพชร เขต 2, สพป.พิจิตร เขต 1, สพป.พิจิตร เขต 2, สพป.นครสวรรค์ เขต 1, สพป.นครสวรรค์ เขต 2, สพป.นครสวรรค์ เขต 3, สพป.อุทัยธานี เขต 1 และ สพป.อุทัยธานี เขต 2
รวม			40

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในเขตตรวจราชการ
คัดเลือกโรงเรียนที่อยู่ในเขตตรวจราชการที่คัดเลือกในขั้นที่ 1 จำนวน 6 เขตตรวจราชการ ได้แก่ เขตตรวจราชการที่ 2, 9, 5, 7, 11 และ 18 จำนวน 40 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยใช้เทคนิค 25% เพื่อให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเล็กลง ประหยัดเวลาในการหาข้อมูล และได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ (โดยประชากรจำนวนหลักร้อย ใช้กลุ่มตัวอย่าง 15-50%) ดังนั้นจึงได้โรงเรียนที่เป็นตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 627 โรงเรียน ดังตาราง (เทียนฉาย กิระนันท์, 2541, น. 125)

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิภาค	เขตตรวจราชการที่	จำนวนโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมด (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง 25% จำนวนโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ (แห่ง)
ภาคกลาง	2	728	91
ภาคตะวันออก	9	777	97
ภาคตะวันตก	5	605	75
ภาคใต้	7	762	95
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	11	815	102
ภาคเหนือ	18	1,333	167
รวม		5,020	627

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียน

เลือกผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมาจำนวนครึ่งหนึ่ง (50% ของผู้บริหารโรงเรียน) (เทียนฉาย กิระนันท์, 2541, น. 125) จาก 627 โรงเรียนได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 314 คน ดังตาราง

ตารางที่ 3.4 แสดงจำนวนผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

สพท.ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนผู้บริหารโรงเรียน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง 50% ของผู้บริหารโรงเรียน (คน)
ภาคกลาง เขต 2	91	46
ภาคตะวันออก เขต 9	97	49
ภาคตะวันตก เขต 5	75	38
ภาคใต้ เขต 7	95	47
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 11	102	51
ภาคเหนือ เขต 18	167	83
รวม	627	314

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ 2) แบบสอบถามใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 314 คน

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการรับราชการ และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีโอกาสเสนอสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำข้อมูลมาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

3.4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scales) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) จากแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (likert scale type)

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของคำถามในแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ไว้ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน และระดับความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน และระดับความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมาก

3 หมายถึง ระดับความจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน และระดับความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน และระดับความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อย

1 หมายถึง ระดับความจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน และระดับความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อยที่สุด

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ภาพรวม และวิเคราะห์แยกตามรายชื่อ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มา แปลความหมายตามช่วงคะแนน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้แต่ละช่วงคะแนน โดยมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มานำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ และบันทึกผล

3.5 การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ขั้นตอนที่ 3 เสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคการศึกษา 4.0 จากนั้น ตรวจสอบกลยุทธ์โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคการศึกษา 4.0 เป็นการนำองค์ประกอบของการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคการศึกษา 4.0 ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล และการทำ TOWS Matrix เพื่อจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

1.2) กำหนดสาระของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนา มาตรการ และ แนวทาง

1.3) สร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยเนื้อหา ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเชี่ยวชาญการจัดการ ความเสี่ยง การยึดมั่นในความถูกต้องและกล้าตัดสินใจ การเป็นผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ การบริหารคน ความใส่ใจต่อบุคคลและการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยนำ ผลการพัฒนากลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำในการ จัดทำกลยุทธ์ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับข้อมูลที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มาได้จากการศึกษาในตอนต้นที่ 1 และ ตอนที่ 2 จากนั้นนำผลการพัฒนามาปรับปรุงตามคำแนะนำของของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ในลำดับต่อไป

2. การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไป จัดพิมพ์เป็นร่างกลยุทธ์แล้วดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์เป็นผู้อำนวยการ สถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย ที่มีความเชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา

3) เป็นผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย ที่มีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ และ

4) เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านบริหารการศึกษา

โดยผู้วิจัยดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ตามขั้นตอน
ดังนี้

1) กำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามจาก
กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ศึกษา 4.0 แล้วนำข้อคำถามมา
จัดลำดับความคิดเห็นและความสำคัญให้เป็นหมวดหมู่ และเรียบเรียงตามขั้นตอนที่เหมาะสมตามที่
กำหนดไว้

2) เตรียมการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1) กำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) โดย

1. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ให้เป็นผู้ทำหน้าที่ถามและ
กำกับการสนทนาให้เป็นไปตามหัวข้อที่ผู้วิจัยศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการสนทนาที่ตรงประเด็น
ชัดเจนและครอบคลุมตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ต้องอยู่บนข้อเท็จจริงที่ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้ร่วม
สนทนาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความรู้สึกเชิงบวกและไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นใดๆ

2. ทำความเข้าใจกับผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน เพื่อให้การสนทนาเป็นไปตาม
แนวทางหัวข้อที่ผู้วิจัยทำการศึกษา

3. จัดเตรียมสถานที่เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม คือ
การจัดที่นั่งและบรรยากาศในห้องประชุม

4. จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในห้องสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อใช้เก็บ
รวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง ไมโครโฟน และเครื่องขยายเสียง

2.2) นัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า ผู้วิจัยนำหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า
ทั้ง 9 ท่านด้วยตนเองล่วงหน้าเป็นเวลา 2 สัปดาห์ และกำหนดนัดหมายเพื่อยืนยัน วัน เวลาและ
สถานที่อีกครั้งหนึ่งด้วยโทรศัพท์และ E-mail ตามลำดับ

3) ขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่ม

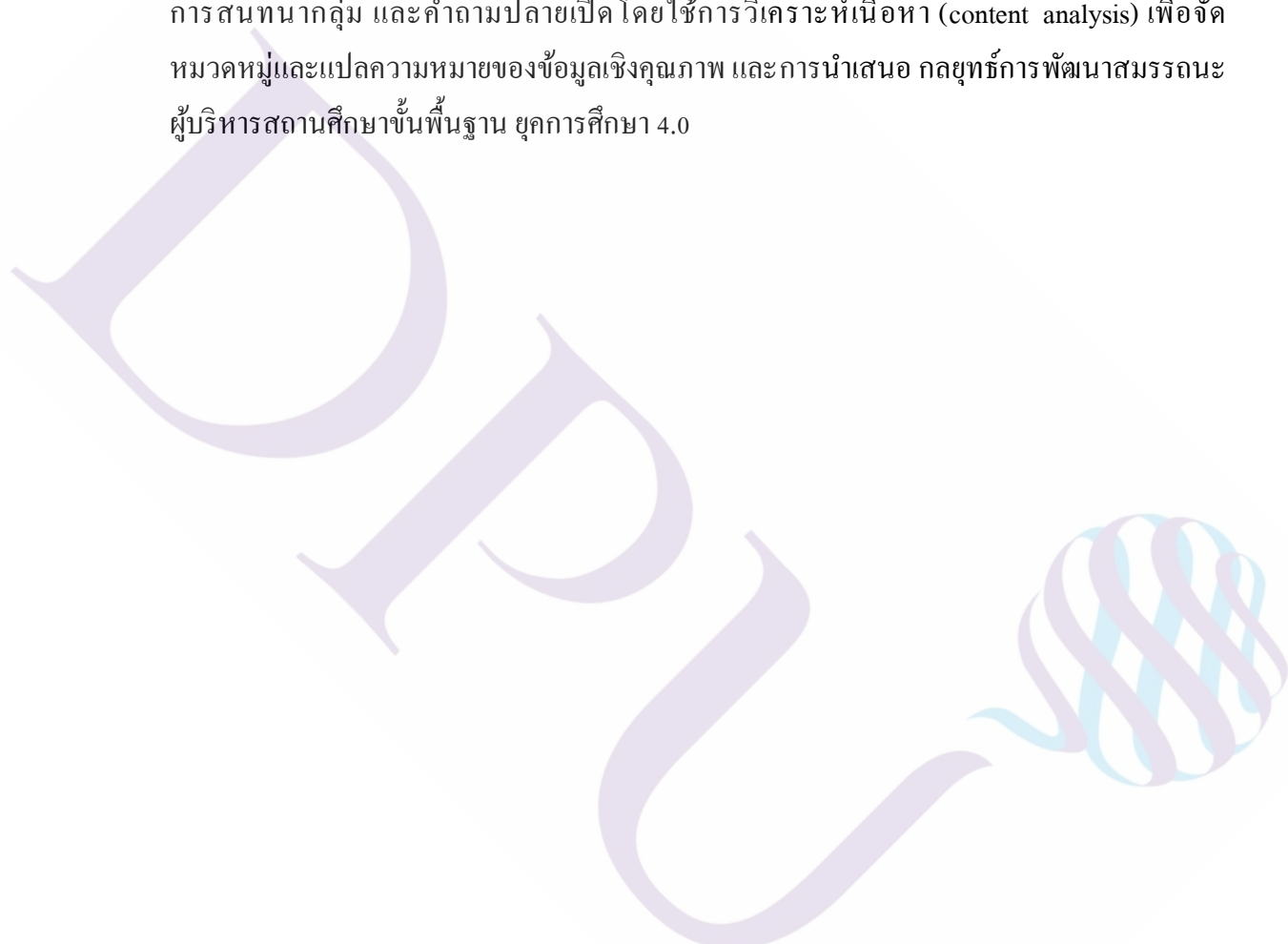
3.1) ผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) กล่าวต้อนรับผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วม
สนทนากลุ่มทุกคนเพื่อสร้างความคุ้นเคย และความผ่อนคลาย และแนะนำตัวเอง แนะนำ
ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน ผู้วิจัย และผู้ช่วยวิจัย พร้อมทั้งกล่าวขออนุญาตบันทึกการ
สนทนากลุ่ม

3.2) เริ่มการสนทนากลุ่ม เริ่มจากคำถามทั่วไป และคำถามเจาะลึกตามประเด็น
ของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ศึกษา 4.0 ตามที่กำหนด
โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาทุกคนมีโอกาสได้พูดแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยไม่มี

การชี้นำคำตอบ กรณีที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ต้องหารือ และปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการสนทนาให้กลุ่มสนทนามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน (consensus) จึงยุติการสนทนา

3.3) การยุติการสนทนา เมื่อผู้ดำเนินการสนทนาเห็นว่าการสนทนาได้ข้อยุติ และครบถ้วน ในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาตามเรื่องที่กำหนดแล้ว จึงกล่าวขอบคุณผู้ร่วม สนทนากลุ่มทุกคน และกล่าวยุติการสนทนากลุ่ม

4) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกผล การสนทนากลุ่ม และคำถามปลายเปิด โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อจัด หมวดหมู่และแปลความหมายของข้อมูลเชิงคุณภาพ และการนำเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 (3) เสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

4.3 การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ดังนี้

4.1.1 องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ 2) องค์ประกอบด้านทักษะยุคใหม่ 3) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 4) องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณลักษณะ สมรรถนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะยุคใหม่สมรรถนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีทักษะการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา รองลงมาคือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำ

ทางวิชาการสมรรถนะที่สำคัญคือ ส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ รองลงมาคือ การนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์ประกอบที่ 4 คุณธรรมจริยธรรม สมรรถนะที่สำคัญคือ ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ รองลงมาคือ บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ช ตารางที่ 1 หน้า 214)

4.1.2 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 มี 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 3) ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 4) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 5) ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 6) ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้แยกคำถามออกเป็นเอกเทศ เพื่อให้มีคำตอบเดียวอยู่ในแต่ละข้อ ควรใช้คำที่กระชับและเข้าใจง่าย เวลานำเครื่องมือการวิจัยไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจริง เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ ความสามารถและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันซึ่งเป็นเรื่องปกติของ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ค หน้า 167)

4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 มีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 29.93 ขนาดกลาง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.85 และ ขนาดเล็ก จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.22 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 66.56 เพศหญิง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 33.44 มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 81.85 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.24 และอายุน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.91 ส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 77.07 วิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 และ วิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.23 มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 30 ปี จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 81.85 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21- 30 ปี จำนวน

51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.24 และประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.91 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 76.43 ปริญญาเอก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 21.02 และปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.55 ตามลำดับ (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 2 หน้าที่ 216)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

4.2.2.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 พบว่า

1) สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.01$, S.D=0.32) รองลงมาได้แก่ ด้านส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 3.99$, S.D=0.39) และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.90$, S.D=0.48) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.89$, S.D=0.41) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่เป็นจุดอ่อนเรียงลำดับได้ดังนี้ ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.48$, S.D=0.51)รองลงมา ได้แก่ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.68$, S.D=0.35)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D=0.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เป็นความต้องการสูงสุดคือทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.97$, S.D=0.61) รองลงมาคือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.92$, S.D=0.07) และที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.87$, S.D=0.01) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 3 หน้าที่ 222)

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

1) สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นจุดแข็ง ได้แก่

ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.85$, S.D= 0.35) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ($\bar{X} = 4.80$, S.D= 0.40) และผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ($\bar{X} = 4.46$, S.D= 0.56) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่เป็นจุดอ่อนคือผู้บริหารหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ ($\bar{X} = 2.86$, S.D= 1.01) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.16$, S.D= 0.88)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D= 0.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุดได้แก่ผู้บริหารมีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.93$, S.D= 0.26) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ($\bar{X} = 4.92$, S.D.=0.27) ข้อที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ($\bar{X} = 4.83$, S.D= 0.25) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 4 หน้าที่ 219)

2. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

1) สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D= 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นจุดแข็งได้แก่ ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.50$, S.D= 0.50) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.38$, S.D= 0.62) และผู้บริหารนำเสนอข้อมูลของตนเองและของสถานศึกษาต่อเวทีสาธารณะเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างแคล่วคล่อง ($\bar{X} = 4.30$, S.D= 0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นจุดอ่อนได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก ($\bar{X} = 2.68$, S.D= 1.36)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92, S.D = 0.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุดคือผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.95, S.D = 0.22$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.81, S.D = 0.39$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 5 หน้าที่ 221)

3. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90, S.D = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นจุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารกล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.34, S.D = 0.56$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถกระจายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของครูและบุคลากร ($\bar{X} = 4.18, S.D = 0.71$) และผู้บริหารสามารถเป็นที่เล็งสอนงานให้ครูและบุคลากรได้ ($\bar{X} = 4.04, S.D = 0.81$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ผู้บริหารมีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.17, S.D = 1.17$)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.92, S.D = 0.27$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.84, S.D = 0.37$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 6 หน้าที่ 224)

4. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48, S.D = 0.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นจุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยี

สารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.51$, S.D= 0.50) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.34$, S.D=0.64) และผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 3.97$, S.D= 0.83) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นจุดอ่อนได้แก่ผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.59$, S.D= 1.05)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.97$, S.D= 0.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุดได้แก่ผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.99$, S.D= 0.18) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.93$, S.D= 0.17) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 7 หน้าที่ 225)

5. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D= 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นจุดแข็งได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.44$, S.D= 0.65) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.42$, S.D= 0.71) และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครู และบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.14$, S.D= 0.74) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นจุดอ่อนได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 3.47$, S.D= 0.75)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90, S.D = 0.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.94, S.D = 0.23$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือผู้บริหารกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.32$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 8 หน้าที่ 227)

6. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89, S.D = 0.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารศึกษาหาความรู้ในนวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.48, S.D = 0.61$) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่ ($\bar{X} = 4.32, S.D = 0.56$) และผู้บริหารจัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.42, S.D = 0.95$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้ ($\bar{X} = 3.24, S.D = 1.14$)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.95, S.D = 0.22$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่ ($\bar{X} = 4.83, S.D = 0.38$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 9 หน้าที่ 232)

4.2.2.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามตามการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายของรัฐ (political: P) 2) ด้านเศรษฐกิจ (economic : E) 3) ด้านสังคม (social : S) 4) ด้านเทคโนโลยี (technology :T) ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เป็นรายด้าน และรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมสามารถสรุปได้ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D= 0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็น โอกาส ได้แก่ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.34$, S.D= 0.41) รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.28$, S.D= 0.43) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรค คือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.11$, S.D=0.48)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D= 0.19)เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.84$, S.D= 0.19)และด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.80$, S.D= 0.20)(รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 10 หน้าที่ 230)

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D= 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นโอกาส ได้แก่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.51$, S.D= 0.75)

รองลงมาได้แก่สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.32, S.D= 0.86$) และสภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.12, S.D= 0.86$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรค คือ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.11, S.D= 0.83$)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81, S.D = 0.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.88, S.D= 0.33$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.67, S.D= 0.46$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 11 หน้าที่ 231)

2. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.11, S.D= 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็น โอกาส ได้แก่ สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.19, S.D= 0.88$) รองลงมาได้แก่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.13, S.D= 0.89$) และสภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.08, S.D= 0.92$)และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรคคือ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.05, S.D= 0.93$)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84, S.D = 0.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด คือ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.90, S.D = 0.30$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.77, S.D = 0.42$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 12 หน้า 232)

3. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28, S.D = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นโอกาส ได้แก่ สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.40, S.D = 0.79$) รองลงมาได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.34, S.D = 0.81$) และนโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.33, S.D = 0.76$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรคคือความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.07, S.D = 0.88$)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83, S.D = 0.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.85, S.D = 0.35$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.80, S.D = 0.40$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 13 หน้า 233)

4. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D= 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นโอกาส ได้แก่ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.34$, S.D= 0.80) รองลงมาได้แก่สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.19$, S.D= 0.85) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.18$, S.D= 0.85) ตามลำดับและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรคคือสภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ($\bar{X} = 4.16$, S.D= 0.83)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D= 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุดได้แก่สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ($\bar{X} = 4.84$, S.D= 0.36) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.78$, S.D= 0.41) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 14 หน้า 234)

5. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D= 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นโอกาส ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.33$, S.D= 0.82) รองลงมาได้แก่สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของ

สถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.21$, S.D= 0.86) และนโยบายของรัฐเอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$, S.D= 0.87) ตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรค คือ สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D= 0.87)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D= 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ นโยบายของรัฐเอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.86$, S.D= 0.34) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.78$, S.D= 0.41) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ซ ตารางที่ 15 หน้าที่ 235)

6. สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

1) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D= 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นโอกาส ได้แก่ นโยบายของรัฐเอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.43$, S.D= 0.77) รองลงมาได้แก่สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.34$, S.D= 0.81) และสภาพสังคมเอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.29$, S.D= 0.83) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอุปสรรคคือความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.28$, S.D= 0.85)

2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82, S.D = 0.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่สภาพสังคมเอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.34$) และข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ นโยบายของรัฐเอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.79, S.D = 0.39$) (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 16 หน้าที่ 236)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 ในแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่า

มีจุดอ่อน 5 ประเด็น คือ 1) ไม่มีความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา 2) ไม่มีความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ไม่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น 4) ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา 5) การนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรน้อย

มีจุดแข็ง 6 ประเด็น คือ 1) มีการวิเคราะห์ วางแผนการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) มีการวิเคราะห์และตั้งเคราะห์สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน 4) มีแนวทางในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 5) มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และ 6) มีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ

2. ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร พบว่า

มีจุดอ่อน 6 ประเด็น คือ 1) มีทักษะการฟัง พูด อ่านและเขียนภาษาอังกฤษ แต่ไม่สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ และมีการเตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกในระดับน้อย 2) การจัดหา จัดจ้างครูชาวต่างชาติมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและ

การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ยังมีไม่มาก 3) การพัฒนาความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยการฝึกอบรมด้วยระบบออนไลน์ (E-Learning หรือ E-Training) ยังน้อย 4) การเป็นผู้นำในการจัดหลักสูตรอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ยังมีน้อย 5) ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ในระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถเป็นแบบอย่างกับบุคลากร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบันและอนาคต และ 6) การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร

มีจุดแข็ง 9 ประเด็น คือ 1) เป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาสถานศึกษาและริเริ่มให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 2) ส่งเสริมให้ครูต่างชาติมาอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้ครูประจำการ 3) มีความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 4) พัฒนาความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยตนเองเสมอ 5) ร่วมกับวิทยากรทำหน้าที่เป็น coach ให้กับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 6) ส่งเสริมการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง 7) เพิ่มพูนความรู้ในการฟังและการพูดภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและต่อยอดความรู้และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูและบุคลากรในการเรียนรู้การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และ 9) เข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

3. ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพของผู้บริหาร พบว่า

มีจุดอ่อน 3 ประเด็น คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษายังไม่เป็นระบบและเชื่อถือได้ 2) ไม่มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของครู บุคลากร สังคม ชุมชนและท้องถิ่น 3) ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

มีจุดแข็ง 5 ประเด็น คือ 1) มีการนิเทศภายในเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ 2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ 3) จัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา 4) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และ 5) มีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรม

4. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า

มีจุดอ่อน 2 ประเด็น คือ 1) ไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา 2) ไม่มีการวิเคราะห์กระบวนการการนิเทศภายในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

มีจุดแข็ง 5 ประเด็น คือ 1) ศึกษาค้นหาหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น 2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) สามารถเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้ครูและบุคลากรได้ 4) สามารถกระจายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของครูและบุคลากร และ 5) กล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ

5. ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการของผู้บริหาร พบว่า

มีจุดอ่อน 2 ประเด็น คือ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการยังน้อย 2) การจัดระบบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการยังมีน้อย

จุดแข็งมี 4 ประเด็น คือ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 2) ส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ 3) มีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ

6. ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหาร พบว่า

มีจุดอ่อน 4 ประเด็น คือ 1) หากความรู้เพิ่มเติมยังน้อย 2) ไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน 3) ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักความสามัคคี และ 4) ไม่มีความอดกลั้นอดทนในการบริหารงาน

มีจุดแข็ง 10 ประเด็น คือ 1) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง 2) มีความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ 3) มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน 4) มีความใส่ใจในความสำเร็จของบุคลากรเป็นรายบุคคล 5) สื่อสารแบบตรงไปตรงมา 6) มีความมั่นใจในตนเอง 7) ร่วมกับบุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 9) สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ 10) มีความสามารถในการ

ประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ข ตารางที่ 17 หน้าที่ 241)

ส่วนผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 พบว่า

1. ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ของผู้บริหาร พบว่า

โอกาส ได้แก่ 1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และ 2) สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ 1) นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และ 2) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

2. ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการของผู้บริหาร พบว่า

โอกาส ได้แก่ 1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ 1) นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ 2) สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 3) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

3. ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่า

โอกาส ได้แก่ 1) นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ 1) สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร 2) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และ 3) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

4. ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหาร พบว่า

โอกาส ได้แก่ 1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ 2) นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ และ 3) สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ

5. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า

โอกาส ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ 3) สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ 1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังไม่ทันสมัย ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6. ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพของผู้บริหาร พบว่า

โอกาส ได้แก่ 1) นโยบายของรัฐเอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ 1) สภาพสังคมไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 2) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ และ 3) สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ (รายละเอียดผลการศึกษาดังปรากฏในภาคผนวก ช ตารางที่ 18 หน้า 246)

4.3 การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วมาจัดพิมพ์เป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นที่มีความสำคัญ และต้องนำมากำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix โดยเรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้



ประเด็นสำคัญตามความต้องการลำดับที่ 1 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.1 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
<p>1.ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>2.ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา</p> <p>3.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน</p> <p>4.ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>5.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>6.ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p>	<p>ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ</p>

จากตารางที่ 4.1 พบว่าการจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ

ประเด็นสำคัญตามความต้องการลำดับที่ 2 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

ตารางที่ 4.2 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
1. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ 2. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดอบรมให้ครูต่างชาติมาฝึกปฏิบัติเสริมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษกับครูประจำการฝึกปฏิบัติทักษะทางภาษาอังกฤษ 3. ผู้บริหารมีความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 4. ผู้บริหารพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยตนเองเสมอ 5. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นcoach ให้กับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 6. ผู้บริหารพัฒนาสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง	1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ 2. สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
<p>7.ผู้บริหารเพิ่มพูนความรู้ ในการ ฟังและการพูดภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเพื่อการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันและต่อยอดความรู้และ ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ</p> <p>8.ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลของ ตนเองและของสถานศึกษาต่อเวที สาธารณะเป็นภาษาอังกฤษได้ อย่างแคล่วคล่อง</p> <p>9.ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีกับครูและบุคลากร ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสารและการแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ</p> <p>10.ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรม การ ใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา</p>		

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความสามารถ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ สนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

ประเด็นสำคัญตามความต้องการลำดับที่ 3 ด้านความสามารถในการบริหารจัดการใช้
นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ตารางที่ 4.3 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรม
ใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
<p>1.ผู้บริหาร มีการนิเทศภายใน เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตาม นวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่าง สม่ำเสมอ</p> <p>2.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ นำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนา สถานศึกษาให้มีคุณภาพ</p> <p>3.ผู้บริหารจัดทำแผนการนำ นวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนา สถานศึกษาสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสถานศึกษา</p> <p>4.ผู้บริหาร ศึกษาหาความรู้ใน นวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อ พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ</p> <p>5.ผู้บริหาร สถานศึกษามีการ เตรียมความพร้อมให้ครูและ บุคลากรในการจัดกิจกรรมตาม นวัตกรรม</p>	<p>1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อ ความสามารถในการใช้ นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนา สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการการใช้นวัตกรรมใหม่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่าง เป็นระบบ</p>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ด้านความสามารถใน
การใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ เพิ่มประสิทธิภาพ
การบริหารการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ประเด็นสำคัญตามความต้องการลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.4 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
1.ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น 2.ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3.ผู้บริหารสามารถเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้ครูและบุคลากรได้ 4.ผู้บริหารสามารถกระจายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของครูและบุคลากร 5.ผู้บริหารกล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ	1.สภาพเศรษฐกิจงบประมาณการลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคการศึกษา4.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่

ประเด็นสำคัญตามความต้องการลำดับที่ 5 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

ตารางที่ 4.5 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
1.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
2.ผู้บริหารกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ		
3.ผู้บริหารมีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ		
4.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ		

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

ประเด็นสำคัญตามความต้องการลำดับที่ 6 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณ

ตารางที่ 4.6 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณ

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ ความสามารถของตนเอง 2. ผู้บริหารมีความเข้าใจในศาสตร์ ของวิชาชีพ 3. ผู้บริหารมีความอดสาหะในการ ปฏิบัติงาน 4. ผู้บริหารมีความใส่ใจใน ความสำเร็จของบุคลากรเป็น รายบุคคล 5. ผู้บริหารสื่อสารแบบตรงไป ตรงมา 6. ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง 7. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการ ดำเนินการอย่างชัดเจน	1. สภาพสังคมเอื้อต่อการ พัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรม คุณธรรมและ จรรยาบรรณ	ส่งเสริมและพัฒนาความกล้า หาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณให้สอดคล้อง กับหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

จุดแข็ง (strength - S)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ SO
8.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 9.ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 10.ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น		

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์SO ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ได้ร่างกลยุทธ์1ข้อ คือ ส่งเสริมและพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นสำคัญในการจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จุดแข็ง (Strength - S)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (ST)
1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร	พัฒนาระบบเครือข่ายสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้น ในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา	2. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	
3. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงของโลก	3. สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	
4. ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล		

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

จุดแข็ง (strength - S)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (ST)
5.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 6.ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ		

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีทางการบริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.8 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

จุดแข็ง (strength - S)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (ST)
<p>1.ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีกรใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>2. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดอบรมให้ครูต่างชาติมาฝึกปฏิบัติเสริมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษกับครูประจำการฝึกปฏิบัติทักษะทางภาษาอังกฤษ</p> <p>3.ผู้บริหารมีความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</p> <p>4.ผู้บริหารพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยตนเองเสมอ</p> <p>5.ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นcoach ให้กับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</p> <p>6.ผู้บริหารพัฒนาสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1.นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p>	<p>พัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0</p>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength - S)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (ST)
<p>7.ผู้บริหารเพิ่มพูนความรู้ ในการฟัง และการพูดภาษาอังกฤษ ในชีวิตประจำวันเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและต่อยอดความรู้และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ</p> <p>8.ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลของตนเองและของสถานศึกษาต่อเวทีสาธารณะเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างแคล่วคล่อง</p> <p>9.ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p> <p>10.ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา</p>		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ พัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ของผู้บริหารยุคใหม่

ตารางที่ 4.9 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จุดแข็ง (strength - S)	อุปสรรค (Threats-T)	กลยุทธ์ (ST)
<p>1.ผู้บริหาร มีการนิเทศภายในเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่ เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทีคุณภาพ</p> <p>3.ผู้บริหารจัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>4.ผู้บริหาร ศึกษาหาความรู้ในนวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มียุภาพ</p> <p>5.ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรม</p>	<p>1.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>2. ความเจริญ ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>ส่งเสริมการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา</p>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.10 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดแข็ง (Strength - S)	อุปสรรค (Threats- T)	กลยุทธ์ (ST)
1.ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น 2.ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ 3.ผู้บริหารสามารถเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้ครูและบุคลากรได้ 4.ผู้บริหารสามารถกระจายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของครูและบุคลากร 5.ผู้บริหารกล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ	1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากร

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรผู้มาตรฐานสากล

ตารางที่ 4.11 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

จุดแข็ง (strength - S)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (ST)
<p>1.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ</p> <p>2.ผู้บริหารกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>3.ผู้บริหารมีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>4.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ</p>	<p>1.นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>2.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p>	<p>เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจของครูและบุคลากร</p>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ได้ร่างกลยุทธ์ข้อคือ สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรผู้มาตรฐานสากล

ตารางที่ 4.12 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

จุดแข็ง (strength - S)	อุปสรรค (Threats-T)	กลยุทธ์ (ST)
1.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง 2.ผู้บริหารมีความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ 3.ผู้บริหารมีความอดสาหะในการ ปฏิบัติงาน 4.ผู้บริหารมีความใส่ใจในความ สำเร็จของบุคลากรเป็นรายบุคคล 5.ผู้บริหารสื่อสารแบบตรงตรงมา 6.ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง 7.ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการ ดำเนินการอย่างชัดเจน 8.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิด เห็นอย่างสร้างสรรค์ 9.ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิด การพัฒนางานและความก้าวหน้าใน วิชาชีพ 10.ผู้บริหารมีความสามารถ ในการ ประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น	1.ส ภา พ เ ส ร ย ฐ กิ จ งบประมาณการลงทุนและ อื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนา ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ 2. นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อ การพัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรม คุณ ธรรมและ จรรยาบรรณ 3.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการ พัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรมคุณ คุณ ธรรมและ จรรยาบรรณ	พัฒนาระบบและกลไก การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ST ด้านความกล้าหาญ ทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ได้ร่างกลยุทธ์1ข้อ คือ พัฒนาระบบและกลไกการบริหาร สถานศึกษาด้วยระบบคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม

ประเด็นสำคัญในการจับคู่TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WOตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WOด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>1.ผู้บริหารไม่มีความเสถียรและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาน้อย</p> <p>2.ผู้บริหารมีความตั้งใจน้อย และไม่กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3.ผู้บริหารไม่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นน้อย</p> <p>4.ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาน้อย</p> <p>5.ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรน้อย</p>	<p>1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p>	<p>ส่งเสริมการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.14 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>1. ผู้บริหารมีทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกน้อย</p> <p>2. ผู้บริหารจัดหา จัดจ้างครูชาวต่างชาติมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ยังไม่เพียงพอ</p> <p>3. ผู้บริหารพัฒนาความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยการฝึกอบรมด้วยระบบออนไลน์ (E-Learning หรือ E-Training) ยังไม่เพียงพอ</p>	<p>1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณ</p> <p>2. สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p>	<p>พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0</p>

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>4.ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดหลักสูตรอบรมให้บุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ น้อย</p> <p>5.ผู้บริหารใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ในระดับน้อยถึงปานกลางไม่เป็นแบบอย่างกับบุคลากร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบันและอนาคต</p> <p>6.ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมีคุณภาพน้อย</p>		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร ยุคการศึกษา

ตารางที่ 4.15 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>1.ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้ไม่เพียงพอต่อการนำไปพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของครู บุคลากร สังคม ชุมชนและท้องถิ่นน้อย</p> <p>3.ผู้บริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องค่อนข้างน้อย</p>	<p>1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>พัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษา</p>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ พัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งคุณภาพระดับชาติ

ตารางที่ 4.16 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities -O)	กลยุทธ์ (WO)
1.ผู้บริหารยังไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา	1.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ส่งเสริมการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูบรรลุเป้าหมายการศึกษา
2.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์กระบวนการการนิเทศภายใน การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบน้อย	2.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
	3.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ร่างกลยุทธ์ข้อ 1 คือ ส่งเสริมการนิเทศการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเพื่อพัฒนายกระดับคุณภาพสถานศึกษา

ตารางที่ 4.17 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>1.ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการน้อย</p> <p>2.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p>	<p>1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p>	<p>เพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร</p>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ เพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.18 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

จุดอ่อน (Weakness - W)	โอกาส (Opportunities - O)	กลยุทธ์ (WO)
1. ผู้บริหารแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเล็กน้อย 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาน้อย 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเล็กน้อย 4. ผู้บริหารมีความอดกลั้นอดทนในการบริหารงานจำกัด	1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ	สร้างความเข้มแข็งการจัดทำแผนการพัฒนาริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพครู มุ่งสู่การบริหาร ยกระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของครู บุคลากรและนักเรียน

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ สร้างความเข้มแข็งการจัดทำแผนการพัฒนาริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพครู มุ่งสู่การบริหาร ยกระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของครู บุคลากรและนักเรียน

ประเด็นสำคัญในการจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WTตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WTด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>1.ผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาน้อย</p> <p>2.ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศสารสนเทศน้อย</p> <p>3.ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นน้อย</p> <p>4.ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาน้อย</p> <p>5.ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรน้อย</p>	<p>1.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>2.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p>	<p>เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารด้านการปฏิบัติการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารด้านการปฏิบัติการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.20 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>1.ผู้บริหารมีทักษะการฟัง พูด อ่านและเขียนภาษาอังกฤษสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกน้อย</p> <p>2.ผู้บริหารจัดหา จัดจ้างครูชาวต่างชาติมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ น้อย</p> <p>3.ผู้บริหารพัฒนาความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยการฝึกอบรมด้วยระบบออนไลน์(E- Learning หรือ E-Training) น้อย</p>	<p>1.นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p> <p>2.สภาพเศรษฐกิจงบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p>	<p>พัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้ใช้ได้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์</p>

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>4.ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดหลักสูตรอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ น้อย</p> <p>5.ผู้บริหารใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ในระดับปานกลางถึงน้อย ไม่เป็นแบบอย่างกับบุคลากร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบันและอนาคต</p> <p>6.ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อย</p>		

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ พัฒนาระบบการเรียนรู้อังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้ใช้ได้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 4.21 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>1.ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้น้อย</p> <p>2.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของครู บุคลากร สังคม ชุมชนและท้องถิ่นน้อย</p> <p>3.ผู้บริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องค่อนข้างน้อย</p>	<p>1.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>2.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>3.สภาพเศรษฐกิจงบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>ปรับปรุงการจัดทำแผนงานโครงการสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งานได้อย่างมีคุณภาพ</p>

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ปรับปรุงการจัดทำแผนงาน โครงการสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งานได้อย่างมีคุณภาพ

ตารางที่ 4.22 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>1.ผู้บริหารมีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาน้อย</p> <p>2.ผู้บริหาร มีการวิเคราะห์กระบวนการการนิเทศภายใน การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบน้อย</p>	<p>1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ปรับปรุงกระบวนการนิเทศภายในที่มุ่งพัฒนาสัมฤทธิ์ผล การปฏิบัติงานในสถานศึกษา</p>

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ร่างกลยุทธ์ข้อ 1 คือ แก้ไขกระบวนการนิเทศภายในที่มุ่งพัฒนาสัมฤทธิ์ผล การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ตารางที่ 4.23 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>1.ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการน้อย</p> <p>2.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพียงพอเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการน้อย</p>	<p>1.นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>2.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p>	<p>ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบและเพียงพอ เพื่อใช้สร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p>

จากตารางที่ 4.23 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ แก้ไขปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบและเพียงพอ เพื่อใช้สร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงาน

ตารางที่ 4.24 การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

จุดอ่อน (Weakness - W)	อุปสรรค (Treats -T)	กลยุทธ์ (WT)
1.ผู้บริหารหาความรู้เพิ่มเติม เสริมน้อย	1.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อ การพัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรม คุณ ธรรม และ จรรยาบรรณ	ปรับปรุงการบริหารจัดการ สถานศึกษาด้วยความยุติธรรม และเป็นกัลยาณมิตรกับครูและ บุคลากร
2.ผู้บริหารมีความชัดเจนในการ นำหลักธรรมมาใช้ในการ ปฏิบัติงานน้อย	2. นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อ การพัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรม คุณ ธรรม และ จรรยาบรรณ	
3.ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร แสวงหาความรู้น้อย	3.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการ พัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรมคุณ คุณ ธรรม และ จรรยาบรรณ	
4.ผู้บริหารมีความอดกลั้น อดทนในการบริหารงานน้อย		

จากตารางที่ 4.24 พบว่า การจับคู่ TOWS Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณได้ร่างกลยุทธ์1ข้อ คือ บริหารจัดการสถานศึกษาด้วยความยุติธรรม และเป็นกัลยาณมิตรกับครูและบุคลากร

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้จากการTOWS Matrixทั้งหมดมาสรุปในภาพรวม ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 4.25 สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการTOWS Matrix

ลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็น	SO	ST	WO	WT
1.ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ	พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีทางการบริหารสถานศึกษา	ส่งเสริมการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา	เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารด้านการปฏิบัติการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
2.ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	พัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0	พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0	พัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้ใช้ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์
3.ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา	พัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งคุณภาพระดับชาติ	ปรับปรุงการจัดทำแผนงาน โครงการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งานได้อย่างมีคุณภาพ
4.ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0	สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรผู้มาตรฐานสากล	ส่งเสริมการนิเทศการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเพื่อพัฒนาระดับคุณภาพสถานศึกษา	แก้ไขกระบวนการนิเทศภายในที่มุ่งพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญตาม ความต้องการจำเป็น	SO	ST	WO	WT
5. ด้าน ส่ง เสริม บรรยากาศทางวิชาการ ของสถานศึกษาและ ความสามารถในการ เขียนงานวิชาการ	ส่งเสริมประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการ เพื่อ ย ก ร ะ ดั บ ประ สิ ท ธิ ผล ก า ร ปฏิบัติงานของครูและ บุคลากร	สนับสนุนครู และ บุคลากรพัฒนางาน วิชาการในหน้าที่ รับผิดชอบแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	เร่ง รั ด จั ด ส ร ร ง บ ประ ม า ณ เพื่ อเพิ่มพูนความรู้ทาง วิชาการสู่เป้าหมาย สัม ฤ ท ธิ์ ผล ข อ ง สถานศึกษาที่ยั่งยืน	แก้ไขปรับปรุงการ จัดสรรงบประมาณอย่าง เป็นระบบ และเพียงพอ เพื่อใช้สร้างบรรยากาศ ทางวิชาการของ สถานศึกษาและ ความสามารถในการ เขียนงานวิชาการ
6.ด้าน ความกล้าหาญ ทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณ	ส่งเสริมและพัฒนา ความกล้าหาญ ทาง จริยธรรม คุณธรรมและ จ ร ร ย า บ ร ร ณ ไ ห้ สอดคล้องกับหลัก ธรรมภิบาล	พัฒนาระบบและ กลไกการบริหาร สถานศึกษาด้วยระบบ คุณธรรมและค่านิยม ที่พึง ประ ส ง ค์ ข อ ง สังคม	สร้างความเข้มแข็งการ จัดทำแผนการพัฒนา จริยธรรม คุณธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู มุ่งสู่การบริหารยกระดับ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ของครู บุคลากรและ นักเรียน	ปรับปรุงการบริหาร จัดการสถานศึกษา ด้วยความยุติธรรม และเป็นกัลยาณมิตร กับครูและบุคลากร

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลยุทธ์ SO, ST, WO และ WT ที่ได้จากการ TOWS Matrix
จำนวน 6 ด้าน ได้ 24 กลยุทธ์

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นกลยุทธ์แต่ละด้าน ดังนี้ ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมและพัฒนา
ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ
2) พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีทางการบริหารสถานศึกษา 3) ส่งเสริมการนำสื่อและเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา และ 4) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหาร
ด้านการปฏิบัติการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ประกอบด้วย
3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 2) พัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ
ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0 และ 3) พัฒนาระบบเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการ
แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลารนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์

ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และ 2) ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0 และ 2) สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรผู้องค์กรคุณภาพ ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรและ 2) สนับสนุนครูและบุคลากรพัฒนางานวิชาการในหน้าที่รับผิดชอบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และ 2) ปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยความยุติธรรม และเป็นกัลยาณมิตรกับครูและบุคลากร





ภาพที่ 4.1 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

วิสัยทัศน์

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้วัตกรรมการบริหาร ศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการ และมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

พันธกิจ

1. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้มีศักยภาพ คุณภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ส่งเสริมความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้วัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ ๆ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

จากกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์รอง มาตรการและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 1. เร่งรัดการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารมืออาชีพ	1.1 พัฒนาระบบสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 1.2 ผู้บริหาร แสวงหาความรู้ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารมืออาชีพ	1) ศึกษาแนวทางพัฒนาระบบสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 2. พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	2.1 สร้างระบบสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา 2.2 ส่งเสริมให้มีระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้าน สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา	1) จัดตั้งระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา 2) รักษาและดูแลระบบเครือข่ายด้านสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาให้ผู้บริหารใช้งานได้อย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์รองที่ 3 เร่งรัดการนำสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	3.1 พัฒนาสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 3.2 พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารสถานศึกษา	1) จัดซื้อ จัดหาให้มีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมใช้งานบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่4 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	<p>4.1พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง</p> <p>4.2พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน</p>	<p>1)สร้างทีมงานด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>2)แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสถานศึกษาเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง</p>

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
<p>กลยุทธ์รองที่1 เพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p>	<p>1.1พัฒนาระบบการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร</p> <p>1.2พัฒนาระบบการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร</p> <p>1.3จัดให้มีกระบวนการแสวงหาความรู้ภาษาอังกฤษของผู้บริหารด้วยการอบรม</p> <p>1.4จัดให้มีกระบวนการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารด้วยการอบรม</p>	<p>1)จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร</p> <p>2)จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร</p> <p>3)ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>4)นิเทศ กำกับ ติดตามผลการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร</p>
<p>กลยุทธ์รองที่2สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร</p>	<p>3.1ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของเครือข่ายการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร</p> <p>3.2ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ของผู้บริหาร</p> <p>3.3 พัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา</p>	<p>1)จัดครูต่างชาติ(เจ้าของภาษา) มาเป็นพี่เลี้ยงในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร</p> <p>2)จัดหาวิทยากรภายนอกมาให้ให้ความรู้ให้กับผู้บริหารและเป็นพี่เลี้ยงในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารอย่างต่อเนื่องและจริงจัง</p> <p>3) จัดสถานการณ์จำลองเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารกับ</p>

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
		<p>ครูชาวต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา</p> <p>4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติเป็นเลิศด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p>

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่1 กำหนดนโยบายการนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้บริหารสถานศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองการปกครองอย่างสร้างสรรค์	<p>1.1 ผู้บริหารนำนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง</p> <p>1.2 เพิ่มเครือข่ายการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>1) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อคิดค้นและนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2) กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานพัฒนา นวัตกรรม บริหาร สถานศึกษา</p>
กลยุทธ์รองที่2 พัฒนาระบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	<p>2.1 พัฒนาระบบการเก็บข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศให้สะดวกต่อการใช้งาน</p> <p>2.2 พัฒนาระบบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยผู้บริหารตัดสินใจบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1) กำหนดเป้าหมายการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2) จัดทำบันทึกผลการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์</p>

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
		ข้อมูลให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน 3) จัดทำฐานข้อมูลสำรองกรณีระบบล่ม เพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่1 พัฒนาเทคนิคภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้ครูและนักเรียนเป็นบุคคลที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่21	1.1 พัฒนาคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ บุคลิกภาพของผู้บริหารให้เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธาของบุคคลทั่วไป 1.2 พัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ตามหลักธรรมาภิบาล	1) จัดทำคำสั่งกำหนดแนวทางการดำเนินงานการนิเทศติดตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสตรวจสอบได้
กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา	2.1 พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ 2.2 พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อให้เกิดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผู้บริหารวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารวางแผนจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ เพื่อยกระดับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	1.1 พัฒนาแผนงานและแผนปฏิบัติการในสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ 1.2 ผู้บริหารอบรมเรื่องการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	1) ผู้บริหารจัดทำแผนงานโครงการที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนภายในโรงเรียนเน้นทักษะทางวิชาการและวิชาชีพควบคู่กันไป เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน
กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารพัฒนางานวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	2.1 ส่งเสริมให้มีแผนการพัฒนางานวิชาการในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้บริหารด้านผลงานทางวิชาการที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา	1) ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อ ยก ผล สัม ฤ ท ธิ์ ข องสถานศึกษาให้สูงขึ้นตามเกณฑ์ระดับชาติ 2) ผู้บริหารเข้ารับการศึกษอบรมเพื่อจัดทำผลงานทางวิชาการด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลัก
 ธรรมภิบาล

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่1 เพิ่มช่องทางการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมของผู้บริหาร	1.1 เร่งรัดให้ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม	1) ผู้บริหารจัดทำแผนงานโครงการส่งเสริมค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม
กลยุทธ์รองที่2 ส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักธรรมภิบาล	2.1 คัดสรรวิธีการบริหารงานของผู้บริหารโดยใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร 2.2 พัฒนาระบบการพิจารณาความดีความชอบและให้รางวัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้	1) ผู้บริหารจัดตั้งเครือข่ายคณะกรรมการดำเนินการบริหารสถานศึกษาโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาความดีความชอบและให้รางวัลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้

แนวทางการส่งเสริมการใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีข้อเสนอคือ

1. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนา โดยมีสาระเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ดังกล่าวข้างต้น และวิธีพัฒนาเชิงรุก (Active Learning development)
3. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร โดยเน้นการปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมการศึกษาคุณงาน โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (office - based working) การอบรมทางออนไลน์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสำคัญ
4. มีการติดตามและประเมินผลการพิจารณาถึงผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่ผู้บริหารดำเนินการในลักษณะของการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินการปฏิบัติจริง (authentic assessment)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 และ 3) เสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 314 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi – stage random sampling) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านทักษะยุคใหม่ 3) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยมีสมรรถนะ 6 สมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 3) ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 4) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 5) ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 6) ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

5.1.2 สภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1) สภาพปัจจุบัน สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่เป็นจุด
แข็ง ได้แก่ ด้านความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ รองลงมาคือ ด้านส่งเสริม
บรรยากาศ ด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ส่วนที่เป็น
จุดอ่อน ได้แก่ ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษารองลงมา
คือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

2) ความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ยุค 4.0 พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ทักษะการนำสื่อและ
เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา รองลงมาคือความสามารถในการใช้
ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านพบว่า สภาพปัจจุบัน 1)ด้านความกล้าหาญทาง
จริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ จุดแข็ง คือ สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานและ
ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และจุดอ่อนคือการหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ 2)ด้าน
ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จุดแข็งคือ
การเข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และจุดอ่อนคือ
มีทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เตรียมพร้อมใน
การเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก 3)ด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง จุดแข็งคือกล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และจุดอ่อนคือมีแนวทาง
ในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา 4)ด้านทักษะการนำสื่อและ
เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา จุดแข็งคือมีการพัฒนาตนเองในการแสวงหา
ความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ และจุดอ่อนคือมีความเสียสละและอุทิศ
เวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา 5)ด้านส่งเสริมบรรยากาศทาง
วิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ จุดแข็งคือการส่งเสริม
สนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียน
อย่างเป็นระบบ จุดอ่อนคือความเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของ
สถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 6)ด้านความสามารถในการใช้
นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ จุดแข็งคือการศึกษาหาความรู้ในนวัตกรรม

ใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ จุดอ่อนคือมีข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้

ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า 1) ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ ความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 4) ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ ความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา 5) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และ 6) ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ การจัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

5.1.3 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่สำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านทักษะยุคใหม่ 3) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าสมรรถนะของผู้บริหาร ที่ควรนำมาพัฒนามี 6 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 3) ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 4) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 5) ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และ 6) ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา มีความเป็นมืออาชีพที่จะสร้างเด็กยุคใหม่ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการประยุกต์ใช้ และเข้าถึงนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มีคุณลักษณะ มีทักษะยุคใหม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งบางส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของ สุบัน มุขระโกษา และคณะ (2561) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสม มีประสิทธิภาพทางการบริหารการศึกษา และทักษะยุคใหม่ที่ทันสมัยเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ 4 ด้าน ได้แก่ มีคุณลักษณะที่ดี มีทักษะยุคใหม่ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาดูเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าสมรรถนะที่สำคัญคือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งบางส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นใน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจิตวิญญาณ นักบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา จึงจะสามารถสร้างศรัทธาในทีมงานได้ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบด้านทักษะยุคใหม่พบว่า สมรรถนะที่สำคัญคือมีทักษะการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เนื่องจากทักษะยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญ

และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ (navigation skills, innovation and information technology in management) ซึ่งบางส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องมีความรู้ของทักษะยุคใหม่ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคนิค ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะต่างๆ 2) ด้านคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับทำงานเป็นทีม การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ 3) ด้านการคิดและตัดสินใจ ประกอบด้วย ทักษะความคิดเชิงระบบ ทักษะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงาน และทักษะการวัดผลปฏิบัติงานองค์กร

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่าสมรรถนะที่สำคัญคือ ส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการและการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งบางส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สุบัน มุขระโกษา และคณะ (2561) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องมีความรู้ด้านวิชาการใน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครู ด้านการส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการ และด้านการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครู

สำหรับด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า สมรรถนะที่สำคัญคือ ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งบางส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคไทยแลนด์ 4.0 สุบัน มุขระโกษา และคณะ (2561) ที่พบว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณสมบัติที่ดีของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะของความดีถ้าผู้บริหารมีความดีมีคุณธรรมจริยธรรมก็จะได้รับการยอมรับนับถือ

จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยทั้ง 4 องค์ประกอบ และสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 6 สมรรถนะ จึงมีความสำคัญในยุคเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ข่าวสาร และนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.2.2 สภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารมีจุดแข็ง คือด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ รองลงมา คือด้านส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำ มีทักษะในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายที่ชัดเจนมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารดังที่ Wiles and Bondi (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ โดยผู้นำจะมีลักษณะที่ผู้นำพึงมีและการใช้ลักษณะต่าง ๆ จะบอกถึงอิทธิพลที่มีต่อบุคคลอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา จากการปฏิบัติ การพูดจาสื่อความหมาย (วัชรรา เล่าเรียนดี, 2553) ซึ่งบางส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาท และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุค ไทยแลนด์ 4.0 สุบัน มุขระโกษา และคณะ (2561) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี คุณธรรมและจริยธรรม ในการบริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาแก่เพื่อนร่วมงานเสมอ นอกจากนี้ ถวิล อรัญเวศ. (2545) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริม สนับสนุนและร่วมกันพัฒนาคุณภาพ ทางวิชาการของครูและนักเรียนในสถานศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) กล่าวว่า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ มีคุณธรรมและจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

ส่วนที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารสถานศึกษา คือทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา รองลงมา คือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทและมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ตามที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ได้กล่าวว่า การศึกษาในยุค 4.0 เป็นยุค สร้างนวัตกรรมด้วย Hard ware และ Software การพัฒนาทุกด้านเป็นนวัตกรรม และสอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2555) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับคนในศตวรรษที่ 21 คือคนต้องมีความรู้ทาง ICT และเทคโนโลยี สำหรับแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้ทันความเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพโดยการ 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย จัดระบบ ประเมินและสื่อสาร สารสนเทศ 2) ใช้เครื่องมือสื่อสาร เชื่อมโยงเครือข่าย (คอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นมีเดีย ฯลฯ) และ Social

network อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อเข้าถึง (access) จัดการ (manage) ผสมผสาน (integrate) ประเมิน (evaluate) และสร้าง (create) สารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้ 3) ปฏิบัติตามคุณธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้สมชาย พวงโต (2560) กล่าวถึงความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะในโลกยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดของนวัตกรรม computer และ internet รวมถึงภาษาอังกฤษจึงมีบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ถ้าหากความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0 ต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษารองลงมาคือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนิพนธ์ สุขปรีดี (2545) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาให้เป็นผู้มีอาชีพ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการจะต้องมีลักษณะ Leader Internet/ICT คือ เน้นผู้เรียนให้สร้างองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronic learning) ด้วยการใช้ระบบออนไลน์ (ระบบโทรคมนาคมและเครือข่ายคอมพิวเตอร์) ได้อย่างชำนาญ และชาญฉลาด ตระหนักว่าโลกแห่งอินเทอร์เน็ตสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญก้าวหน้าขององค์กรและบุคคลในองค์กร ใช้เครื่องมือสื่อสารที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ตเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่อง Palm organization โทรศัพท์มือถือที่รองรับระบบ GPRS ฯลฯ และใช้การไหลเวียนของข้อมูลด้วยระบบ E-mail

ส่วนความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาฝึกฝน ทั้งนี้เพราะภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับกระบวนการทัศน์ให้กลายเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ มีสติปัญญาและแก้ปัญหาได้ดี สามารถพัฒนาตนเอง โดยแสวงหาความรู้และศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์สามารถมององค์กรในภาพรวม (สมชาย พวงโต, 2560)

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารให้ครอบคลุมทั้ง 6 ด้านรวมถึงด้านส่งเสริมบรรยากาศ ด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรม และจรรยาบรรณ ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ (competency) สูง คือ มีและใช้ความรู้ ความสามารถ/ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะ

ครอบคลุมองค์ประกอบของสมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ 1) ความรู้ (knowledge) : ข้อมูล/สิ่งที่ถูกสั่งสมหรือความรู้เฉพาะด้านของผู้บริหาร 2) ทักษะ (skills) : สิ่งที่ผู้บริหารกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ/ความเชี่ยวชาญงาน และ 3) คุณลักษณะ (attribute) คือ ความสามารถ พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคน ที่ทำให้คนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะประจำสายงานย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักสมรรถนะให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (เรชา ชูสุวรรณ, 2550) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนิดา พินิจการ (2550) ที่ว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า ทั้งนี้ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

5.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร และมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการใช้สื่อเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา ข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารเพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) 2552; สมหมาย อำดอนกลอย, 2556; ภาคินี มีวารรา, 2560)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ พบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก และมีความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, น. 38-42) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ 10 ประการซึ่งรวมถึง คุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษาผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องสามารถสื่อสารได้หลายภาษานอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาทางเทคโนโลยี (technology literacy) เช่นการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและ ข้อมูลข่าวสารตลอดจนภาวะที่ไร้พรมแดนที่เข้าถึงกันอย่างรวดเร็วมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถทำให้รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแสวงหาความรู้ถูกปรับเปลี่ยนไปจากระบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม ไปสู่รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเองที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้และสามารถสร้าง องค์ความรู้ได้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้นเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อ พัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบพบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในการจัดทำแผนการนำนวัตกรรมการใหม่ มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาและมีความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารซึ่ง บุญเลิศ วีระพรกานต์ (2553) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์และยุคของการ ปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจ และต้องมีภาวะผู้นำ มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีเครื่องมือในการบริหารจัดการนวัตกรรมการเป็นเครื่องมือในการบริหาร สถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย เช่น 1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ 3) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 4) การจัดการความรู้ ซึ่งนวัตกรรมการบริหาร สถานศึกษา จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยและบริบทต่างๆ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร ทีมงานต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารที่นำมาใช้ สามารถปฏิบัติ ได้ ถ่ายทอดเป็น และองค์กรหรือสถานศึกษาต้องมีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ พบว่าผู้บริหารมีจุดอ่อนในการมีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับประพจน์ แยม์ทิม (2545) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญคือ ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโรงเรียน และธีระ รุญเจริญ (2544) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในการเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการและมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบซึ่ง ธีระ รุญเจริญ (2544) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อ การเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษา นอกจากนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ทักษะตลอดจนเทคนิคต่างๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิชาการให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบตรวจสอบและประกันคุณภาพเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและ

ปรับปรุงการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ (รุ่งนภา นุตราวาศ, 2552 ; นาวา สุชมัย, 2550)

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลพบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในเรื่องความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ 3 เกณฑ์คือ (ปฐม ปรีปนฉงกูร, 2553, น. 22-24) ซึ่งได้กำหนดให้เกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณา มีความรับผิดชอบยุติธรรมซื่อสัตย์ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดีไม่มีหนี้สินส่วนตัวไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขสิ่งเสพติด 4) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรมจริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ ประพจน์ เข้มทิม (2545, น. 34-35) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรมเพราะผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือผู้แทนของ โรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติปฏิบัติที่ดีบริหารงานบริหารคน โดยนำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารค้ำึงถึงความถูกต้องชอบธรรมเหตุและผลตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรมค้ำึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนพวกพ้อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั่วประเทศ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น

รูปธรรมและต่อเนื่อง โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และมาตรการดำเนินงานอย่างรอบด้าน เพื่อให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวในการดำเนินงานควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ต้องดำเนินการตามกรอบภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพ

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดบทบาทการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยมุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาชาติและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาชั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2560

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลไปปฏิบัติ

1) กระทรวงศึกษาธิการควรส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการต้องตระหนักถึงความสำคัญของการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องจัดทำแผนแม่บทเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยมีสาระสำคัญคือ สร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วย 1. การอบรม 2. การศึกษาต่อ 3. การประชุมสัมมนา 4. การศึกษาดูงาน และ 5. การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อันเนื่องมาจากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา มีความเป็นมืออาชีพที่จะสร้างเด็กยุคใหม่ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการประยุกต์ใช้และเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ

2) ควรพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

กระทรวงศึกษาธิการ ต้องกำหนดนโยบายการปฏิรูปการสอนภาษาอังกฤษอย่างจริงจัง โดย จัดทำโครงการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา หลักสูตรภาษาอังกฤษออนไลน์ที่สมบูรณ์แบบและสอดคล้องตามกรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษา จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก และมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะภาษาอังกฤษ

3) ควรเพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องกระตุ้นความคิดแบบสร้างสรรค์การแก้ปัญหา นวัตกรรมภายในองค์กร ด้วยกระบวนการนิเทศ กำกับติดตามดูแล ให้ผู้บริหารโรงเรียนทำงานโดย มีจุดมุ่งหมายจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ต้องมอบนโยบายส่งเสริมและสร้างสรรค์ นวัตกรรมแก่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอันดับต้นๆ และควรจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสหารือ และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ร่วมกัน การจัดให้มีการอภิปรายนอกสถานที่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ สามารถจุดประกายความคิด ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และริเริ่มกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนใน การจัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหาร

4) ควรส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องกำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา พัฒนาผู้บริหารสร้างภาวะผู้นำได้อย่างไรบ้าง 1. กล้าคิดกล้านำเสนอ 2. ภาวะผู้นำต้อง เกี่ยวกับเรื่องการเข้าสังคมด้วย 3. แสดงออกซึ่งความรับผิดชอบ ทั้งสามข้อนี้นอกจากจะช่วยพัฒนา ภาวะผู้นำที่ดีได้ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในการมีแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ปลายทาง และมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้าน การส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่

5) ควรส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องติดตาม กำกับนิเทศติดตาม การบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา และต้องสร้างระบบคุณภาพในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ โดย การสร้างเครือข่ายการบริหารงานวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และนำกระบวนการ PLC มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ควร ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ จาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีจุดอ่อนในการเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทาง วิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ และมีความต้องการพัฒนา สมรรถนะด้านส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการ

6) ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลัก
ธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่าง
ต่อเนื่อง โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความตระหนักและเห็น
ความสำคัญ นำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมี
จุดอ่อนในเรื่องความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ
ด้านบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยควรมีการนำประเด็นที่เป็นข้อค้นพบไปศึกษาวิจัยต่อไปดังนี้

1) จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น
สำหรับการพัฒนาสมรรถนะบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษากลยุทธ์การ
พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้ทราบว่า ในการพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีกลยุทธ์สำคัญอย่างไรบ้าง

2) จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ต้องการได้รับ
การพัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างเร่งด่วน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษา
แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2558) แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. *วารสารบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1).
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2548). *การบริหารจัดการแบบมีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: บั๊กเบงก์.
- ชูชัย สมิตธิโก. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์. (2548). *การพัฒนากระบวนการของกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์.
- เดชา อินทปัทม์. (2539). *คุณลักษณะของประธานกลุ่มโรงเรียนที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล อรัญเวศ. (2545). *นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 4(2), 17-19.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2541). *สังคมศาสตร์วิจัย (พิมพ์ครั้งที่4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2551). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2544). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.

- ธีระ รุญเจริญ. (2549 ก). *ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็น และแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นาวา สุขรมย์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรธานี.
- นิพนธ์ สุขปริดี. (2545). *นวัตกรรม เทคโนโลยี สื่อสารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: นิลนาราการพิมพ์
- นิศดารก์ เวชยานนท์. (2550). *Competency model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย*. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็ม.
- นุชนรา รัตนะศิริระประภา. (2557). *สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารวิชาการ*, 7(3), 507 – 528.
- บรรลุ ชินน้ำพอง, และ วัลลภา อารีรัตน์. (2556). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. *วารสาร ศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา*, 7(1).
- บุญมี ภูด่านจัว. (2548). *สมรรถนะของพยาบาลห้องคลอด โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาล ทัวไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (รายงานผลงานวิจัย)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น.
- บุญเลิศ วีระพรกานต์ (2553). *นวัตกรรมเพื่อการบริหารสถานศึกษา*. สืบค้น จาก <https://www.gotoknow.org/posts/342911>
- ปกรณั์ ปรียากร. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- ปฐุม ปริบุญฉงกูร. (2553). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 (สารนิพนธ์ปริญญาโท)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประพจน์ เข้มทิม. (2545). *ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ*. *วารสาร บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*, 34(3), 34 – 35.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก้อปปี.

- พรชัย เจดามาน และคณะ. (2559). *การพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 ผู้ศตวรรษที่ 21*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- พระสรชัย ชยชมโม (นิลเจียรนัย). (2558). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษา*. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(3).
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การศึกษาและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2549). *บนเส้นทางที่สร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จีกราฟฟิค.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2559). *การศึกษาไทย 4.0: การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2559). *ปรัชญาการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบโรงเรียน ครู อยู่อย่างไร ในยุค 4.0*. สืบค้น 12 กรกฎาคม, 2561, จาก <https://www.kroobannok.com/81270>
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้: Knowledge management the experience*. ปทุมธานี: พารากอน แมเนจเม้นท์.
- ภาคินี มีวารา. (2560). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา*. *วารสารบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์*, 2559.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธี. (2550). *การจัดและการบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2545). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่งนภา นุตราวงศ์. (2552). *หลักสูตรอิงมาตรฐานการพัฒนาสู่คุณภาพ*. *วารสารวิชาการ*, 4.

- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2553). รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด (พิมพ์ครั้งที่ 5). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.ha.or.th/km.html>.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิมลรัตน์ ศรีสำอางค์. (2558). สมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครพนม. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 5(2).
- วิรุทธ ชาติกาญจน์. (2551). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2551-2552. นครปฐม: ม.ป.พ.
- สมชาย พวงโต. (2560). รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, 4(2), 22-30
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหมาย อ้าคอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 7(1).
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎี

- บัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 /ตอนที่ 52 ก.: สืบค้น จาก,
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/RKJ/announce/search.jsp>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*.
 กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ 2544*. กรุงเทพฯ:
 สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)*
ฉบับสรุป (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *ประกาศสำนักงาน*
ก.ค.ศ. เรื่องมาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร*
ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ*
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนา*
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา
แห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ สอง*
(พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สินธวา คามดิษฐ์. (2560). ประเทศไทย 4.0: การศึกษาไทย 4.0 ใน *การประชุมการจัดการเรียนรู้*
Education 4.0: วไลยอลงกรณ์โมเดล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- สิรินันท์ ศรีวีระสกุล. (2553). รูปแบบการพัฒนากระบวนการคิดในการทำงานบนพื้นฐานหลัก
 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับนักเรียนโรงเรียนปรีณส์รอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัด
 เชียงใหม่. *ศึกษาศาสตร์สารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 1(1).
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ:
 ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุนันท์ สีพาย, และไพฑูรย์ ลินลารัตน์. (2561). การเปลี่ยนผ่านการศึกษาไทยสู่การศึกษา 4.0.
วารสารวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 24(2).

- สุนิดา พิณีการ. (2550). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา: สมรรถนะผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุบัน มุขระโกษา และคณะ. (2561). ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0 The professionalism of the administrators of the Thailand education school 4.0. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*.
- สุพล วังสินธุ์. (2545). การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. *วารสารประกันคุณภาพ*.
- สุรวุฒิ ชัยญญลักษณ์. (2550). *การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สุ่มติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. *วารสารวิชาการ*, 3(6) , 70-78.
- สุรศักดิ์ สุภเมธีวรกุล. (2557). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุริพร โพธิ์ภักดี. (2558). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. นครศรีธรรมราช: ม.ป.พ.*

ภาษาต่างประเทศ

- Barnett, G.A. (1994). Communication and organization, (eds.) In G.M. Goldharber & G.A. Barnett. *Handbook of organization communication*. (pp. 101-129). North wood, N.J.: Ablex.
- Beatrice Heuser. (2010). *The strategy makers: Thoughts on war and society*. from Machiavelli to Clausewitz .Santa Barbara, CA: Praeger.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. NewYork: Wiley.
- Bryant, & Poustie. (2001). The new management development paradigm. *Human Resource Planning*, 20(8), 14-21
- Campbell, A., & Luchs, K. S. (1997). *Core competency-based strategy*. Boston: International Thomson Business Press.

- Certo, S. C., Peter, J. P., & Ottensmeyer, E. J. (1995). *The strategic management Process*. N.P.: Austen Press.
- Cumming, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed). St.Paul,MN: Western Educationa Publishing
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed). Florida: Harcourt CollegePublishing.
- David, F. R. (2009). *Strategic management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Fullan, M. (2006). *The new meaning of education change*. London: Routledge/Falmer.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Koontz , H., & Weihrich . H. (1990). *Management*. New York: McGraw –Hill.
- Lori, E. (2000). From job based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior* 15, 3-16.
- Marmon, Dora Heacker. (2002). *Core competencies of professional service providers in federally funded education programs*. (Doctoral dissertation). United States Tennessee : The University of Tennessee.
- Massie, J.L., & Douglas, J. (1992). *Management : A contemporary introduction* (3rd ed). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Miller, C. H. (1998). *Foundations of guidance*. New York : Harper and Row.
- Mintzberg, Henry, & Quinn, James Brian. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. New York: Prentice Hall.
- Murphy, G. C., Foreman, P. E., Simpson, C. A., Molloy, G. N., & Molloy, E. K. (1997). The development of a locus of control measure predictive of injured athletes' adherence to treatment. *Journal of Science Medicine Sport*, 2, 145–152.
- Paine, F.T., & Naumes, W. (1982). *Organizational strategy & policy : text and cases* (3rd ed). Chicago: Dryden Press.
- Schoonover Associates. (2005). *Competency FAQ's*. Retrieved January 16, 2017, from www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: Wiley.

- Thomson. (2003). *The next generation of corporate learning: achieving the right blend*. Retrieved November 25, 2009, from [http://www.netg.com/NewsAndEvents/ Press Releases/view.aspPressID=75=top](http://www.netg.com/NewsAndEvents/PressReleases/view.aspPressID=75=top)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic management and business Policy* (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wiles, Jon & Bondi, Joseph. (2004). *Supervision: A guide to practice* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Wilson, Robert C. (2002). *Education for gifted*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Yamada. (2000). *Elementary school principals' perceptions of responsibilities and Competencies for instructional leadership* (Doctoral dissertation). California, U.S.A.: University of the Pacific Stockton.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 และ เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 ปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บ () หน้าข้อความดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา

() 1.1 ขนาดใหญ่ () 1.2 ขนาดกลาง () 1.3 ขนาดเล็ก

2. เพศ

() 2.1 ชาย () 2.2 หญิง

3.อายุ

() 3.1 น้อยกว่า 40 ปี () 3.2 ระหว่าง 41 – 50 ปี () 3.3 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

4. วิทยฐานะ

() 4.1 ชำนาญการ () 4.2 ชำนาญการพิเศษ

() 4.3 เชี่ยวชาญ () 4.4 เชี่ยวชาญพิเศษ

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() 5.1 ต่ำกว่า 20 ปี () 5.2 ระหว่าง 21-30 ปี () 5.3 มากกว่า 30 ปี

6. ระดับการศึกษา

() 6.1 ปริญญาตรี () 6.2ปริญญาโท () 6.3 ปริญญาเอก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

1. ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ

.....

.....

.....

2. ด้านความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

.....

.....

.....

3. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

4. ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

5. ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงาน
วิชาการ

.....

.....

.....

6. ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร. กิติพงษ์ โด่งพิมาย	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
2	ดร. สหชัย สาสวน	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
3	ศศ. ดร. กานต์ เนตรกลาง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4	ดร. ศุภชัย โอบำรุง	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุโคก
5	ดร. เสวก บุญประสพ	ผู้อำนวยการโรงเรียนตากสินราชานุสรณ์

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามการวิจัย
เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					ผล รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	ผู้บริหารมีความอดทนอดทนในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
2	ผู้บริหารสื่อสารแบบตรงตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
3	ผู้บริหารมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
6	ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
7	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักความสามัคคี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
9	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
10	ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
11	ผู้บริหารหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
12	ผู้บริหารมีความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
13	ผู้บริหารมีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
14	ผู้บริหารมีความใส่ใจในความสำเร็จของบุคลากรเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
15	ผู้บริหารมีความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
16	ผู้บริหารพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยตนเองเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
17	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดอบรมให้ครูต่างชาติมาฝึกปฏิบัติเสริมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษกับครูประจำการฝึกปฏิบัติทักษะทางภาษาอังกฤษ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
18	ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
19	ผู้บริหารใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ในระดับดี เป็นแบบอย่างกับบุคลากร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบันและอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
20	ผู้บริหารมีทักษะการฟัง พูด อ่านและเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
21	ผู้บริหารพัฒนาความสามารถทาง การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยการฝึกอบรมด้วยระบบออนไลน์(E- Learning หรือ E-Training)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผล สรุป	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
22	ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
23	ผู้บริหารพัฒนาสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
24	ผู้บริหารเพิ่มพูนความรู้ในการฟังและการพูดภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและต่อยอดความรู้และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
25	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลของตนเองและของสถานศึกษาต่อเวทีสาธารณะเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างแคล่วคล่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
26	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดหลักสูตรอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
27	ผู้บริหารจัดหา จัดจ้างครูชาวต่างชาติมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
28	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
29	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นcoach ให้กับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
30	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
31	ผู้บริหารสามารถกระจายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
32	ผู้บริหารสามารถเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้ครูและบุคลากรได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
33	ผู้บริหารสามารถเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้ครูและบุคลากรได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
34	ผู้บริหารมีแนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
35	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
36	ผู้บริหารกล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
37	ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
38	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วางแผนการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
39	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
40	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้น นำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
41	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
42	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
43	ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
44	ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
45	ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
46	ผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
47	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
48	ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
49	ผู้บริหารมีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
50	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพียงพอเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
51	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
52	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
53	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
54	ผู้บริหารกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
55	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของครู บุคลากร สังคม ชุมชนและท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
56	ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
57	ผู้บริหารจัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
58	ผู้บริหาร ศึกษาหาความรู้ในนวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
59	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
60	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
61	ผู้บริหาร มีการนิเทศภายในเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่ เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
62	ผู้บริหาร มีการประเมินผลปฏิบัติงานตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ภาคผนวก ง

ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุคการศึกษา 4.0



ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และการวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ผู้วิจัยได้ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ยุคการศึกษา 4.0 โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษสมัยใหม่ที่ทันสมัยอย่างสร้างสรรค์ ตามมาตรฐานสากล

2. พันธกิจ

1. พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล
3. เร่งรัดความเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล
4. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. เป้าประสงค์

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำ นำมาเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งประสิทธิผลของงาน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

4. ร่างกลยุทธ์

เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ศึกษา 4.0 ไว้จำนวน 4กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นพื้นฐานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับกระบวนการทัศน์และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
1.ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีจากสื่อออนไลน์	1.ดำเนินงานติดตั้งระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนให้ทันสมัย ครบครัน 2.ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรมด้านความรู้และการเข้าถึงเทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาแบบครบวงจร 1.ผู้บริหารสถานศึกษาใช้สื่อออนไลน์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 2.จัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีจากสื่อออนไลน์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
2.สร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเอง	1. จัดตั้งเครือข่ายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันของเครือข่ายความร่วมมือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. สร้างเครือข่ายชุมชนในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มเครือข่ายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การถอดบทเรียนจากโรงเรียนพี่สู่โรงเรียนน้อง 1. นิเทศ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานร่วมกันของเครือข่ายความร่วมมือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 1. ประชุม สัมมนาเครือข่ายชุมชนภาครัฐและเอกชนร่วมพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ
3.ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1.ส่งเสริมปัจจัยจำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	1.ประชุมปฏิบัติการการสร้างและเผยแพร่นวัตกรรมใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา 1.จัดให้มีการนำเสนอ ประกวด และมอบรางวัลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อเครือข่ายความร่วมมือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกปีการศึกษา

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
	3. ส่งเสริมการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.จัดอบรมการเขียนรายงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมของผู้บริหาร ตามบทบาทหน้าที่ 2.จัดแสดงผลงานนวัตกรรมทางการศึกษาและมอบรางวัลกับผู้มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเมื่อสิ้นปีการศึกษา
4. ปรับกระบวนการทัศน์และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. สร้างทัศนคติ ค่านิยม และการปฏิบัติงานที่ดีให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.ประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.ประชุมสัมมนา กลวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ 1.ปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเคร่งครัด

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

เป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ คุณธรรมจริยธรรมและประสิทธิภาพการบริการสถานศึกษา สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน และมีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน พัฒนาระบบการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบมาตรฐานสากล และพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมอาชีพให้นักเรียนสามารถมีรายได้ระหว่างเรียนบนพื้นฐานของเศรษฐกิจชุมชนพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมอาชีพให้นักเรียนสามารถมีรายได้ระหว่างเรียนบนพื้นฐานของเศรษฐกิจชุมชน

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
1.พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะที่โดดเด่นเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ คุณธรรมจริยธรรมและประสิทธิภาพการบริการสถานศึกษา สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน และมีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน	1.พัฒนาความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ การบริหารให้มีความสอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน และมีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน 2. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและประสิทธิภาพการบริการสถานศึกษา สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน และมีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน	1.เข้ารับการอบรมสัมมนา กับองค์กรภายนอกเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และเพิ่มพูนทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. เข้าร่วมกับองค์กรที่ส่งเสริมทางพระพุทธศาสนาและวัฒนธรรมไทย เพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติตนให้เป็นบุคคลผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม อย่างเรียบร้อยดีงามเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
<p>2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้อิงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบมาตรฐานสากล</p>	<p>1. สร้างเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา</p> <p>2. พัฒนาการจัดการสารสนเทศเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้</p> <p>3. พัฒนาความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร</p> <p>4. พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อรองรับความเป็นประชาคมอาเซียน</p> <p>5. พัฒนานวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อพัฒนาครูและนักเรียนได้อย่างยั่งยืนเพื่อรองรับความเป็นประชาคมอาเซียน</p>	<p>1. บริหารจัดการ โดยคณะกรรมการบริหาร มีการประชุมแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>1. ประชุมปฏิบัติการจัดทำสารสนเทศเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>1. ศึกษา อบรม เพิ่มพูนความรู้การใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1. ประชุมปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อรองรับความเป็นประชาคมอาเซียน</p> <p>1. บริหารหลักสูตรที่ยืดหยุ่นมีวิชาให้เลือกเรียนหลากหลายตามความถนัดของผู้เรียนด้วยการใช้แหล่งเรียนรู้ สถานประกอบการ และบุคลากรหรือวิทยากรในท้องถิ่นและส่งเสริมความเป็นสากล</p>

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
3.พัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมอาชีพให้นักเรียนสามารถมีรายได้ระหว่างเรียนบนพื้นฐานของเศรษฐกิจชุมชน	1. ส่งเสริมการจัดหลักสูตรในแต่ละระดับชั้นกำหนดให้ผู้เรียนทุกคนต้องผ่านวิชาเพิ่มเติมที่ส่งเสริมรายได้ระหว่างเรียนบนพื้นฐานของเศรษฐกิจชุมชน ในรูปของโครงการอย่างน้อย 1 รายวิชา	<p>1. จัดหา จัดจ้าง ส่งครูเข้ารับการอบรม วิชาชีพที่เปิดสอนในหลักสูตรที่ส่งเสริมอาชีพให้นักเรียนสามารถมีรายได้ระหว่างเรียนบนพื้นฐานของเศรษฐกิจชุมชน</p> <p>2. จัด ตลาดนัด อาชีพ ในโรงเรียนทุกภาคเรียน เพื่อให้ นักเรียนนำสินค้าและบริการมาจำหน่ายอย่างสร้างสรรค์</p> <p>3. เชิญหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในชุมชนเข้ามาร่วมกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนให้มีขวัญและกำลังใจในผลงานของตนเอง</p> <p>4. คัดเลือกผลงานของนักเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้รางวัลและประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้สาธารณชนรับทราบ</p>

กลยุทธ์ที่ 3 เร่งรัดความเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้และการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
1. ส่งเสริม กำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้และการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง	<p>1. ส่งเสริมให้คำแนะนำด้านแนวคิดใหม่ ๆ ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับห้องเรียนที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>2. ส่งเสริมการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครู เพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณค่าของผู้เรียน</p> <p>3. ส่งเสริมให้ครู พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมายและร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบครุมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วนำมาเป็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา</p>	<p>1. ประชุมปฏิบัติการแนวคิดใหม่ ๆ ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับห้องเรียนที่มีประสิทธิผล และสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>1. ส่งเสริมครูและนักเรียนใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ประเมินความพร้อมของสถานศึกษาที่จะนำทักษะดิจิทัลมาใช้สร้างสรรค์</p> <p>1. ส่งเสริมให้ครูกำหนดกลยุทธ์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอนและด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>2. ส่งเสริมให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์</p>

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
	<p>4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ บนพื้นฐานการเรียนรู้ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</p> <p>5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมและมีความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน</p>	<p>3. ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้อย่างครุมืออาชีพด้วยกระบวนการเรียนรู้เน้นการปฏิบัติ(active learning)มากกว่าเรียนรู้ทฤษฎีด้วยการบรรยายความรู้(passive learning)</p> <p>1.สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือและยืดหยุ่นทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน</p> <p>1. เพิ่มพูนโอกาสการเรียนรู้โลกให้กับผู้เรียนมากขึ้นและออกแบบสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิดทักษะชีวิต</p> <p>2. เพิ่มทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต</p>

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถจัดโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน
1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนทั้งวิชาการและวิชาชีพ	1. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดทำหลักสูตรเพื่อบริการทางวิชาการและวิชาชีพกับชุมชนอย่างหลากหลายตามบริบทของท้องถิ่น โดยมีการบูรณาการและเชื่อมโยงกับหลักสูตรและการเรียนการสอนของโรงเรียนปกติ	1. ประสานและจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะตามที่ชุมชนต้องการ พร้อมทั้งจัดหาจัดซื้อสื่อ อุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ให้ความรู้กับบุคคลในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 2. จัดบริการวิชาชีพกับชุมชนในช่วงเย็นหลังโรงเรียนเลิกหรือในวันหยุดสุดสัปดาห์ (วันเสาร์-วันอาทิตย์)
2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู และผู้เรียนให้เป็นผู้นำชุมชนในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการและวิชาชีพตามที่ชุมชนต้องการและสามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ชุมชนต้องการอย่างหลากหลาย	1. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู และผู้เรียนให้เป็นต้นแบบการเรียนรู้ของชุมชนด้วยการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ	1. คัดสรรคผลงานทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นเลิศทั้งของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้เรียนมาเป็นต้นแบบให้ชุมชนได้ศึกษาเป็นแนวทาง 2. ผู้บริหารจัดให้บริการความรู้สู่ชุมชน โดยเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพกับชุมชนร่วมกับครูและผู้เรียนตามความเหมาะสม

เงื่อนไขการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องดำเนินการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ แล้วนำมาเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ที่กำหนด เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งประสิทธิผลของงานมากกว่าการปฏิบัติงานตามคำสั่งการของหน่วยงานต้นสังกัด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องกำหนดคน โยบายจัด โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องทำให้ชุมชนและสาธารณชนเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และเป็นผู้นำชุมชนอย่างแท้จริง



ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสหภาพกลุ่ม



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	รศ. ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษา ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการศึกษา	วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2	อาจารย์ดร.พงษ์ภิญโญ แม่น โกศล	คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3	รศ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์	อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4	ผศ.ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย	อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยนเรศวร
5	ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ข้าราชการบำนาญ	-
6	ดร.สุวิทย์ มูลคำ	ข้าราชการบำนาญ	-
7	ดร.ไพยม จันทร์น้อย	ข้าราชการบำนาญ	-
8	ดร.รังสรรค์ นกสกุล	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	โรงเรียนเทพลีลา
9	ดร.ภูธร จันทะหงส์ ปุณยรัฐธำรง	สำนักพัฒนานวัตกรรมการ จัดการการศึกษา	กระทรวงศึกษาธิการ
10	รศ.ดร.พินสุดา สิริธรังศรี	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
11	ดร.สรรเสริญ สุวรรณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม	-

ภาคผนวก ฉ
ผลการพิจารณาการประชุมสหภาพกลุ่ม



ผลการพิจารณาการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับปรุง
กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
1.การพิมพ์ 2.คำนิยามศัพท์	แก้ไขตัวสะกดใหม่มีพิมพ์ผิด หลายที่เช่นหน้า เช่น หน้า 2 คำว่า “โลกาภิวัตน์” เป็นต้น -สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา เพิ่มรายละเอียดที่เป็นตัวแปร ในการศึกษาครั้งนี้ 6 ด้าน -กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหาร	แก้เป็น โลกาภิวัตน์ - 6 ด้านได้แก่ 1)ด้านทักษะการ นำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษา 2) ด้าน ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 3) ด้าน ความสามารถในการใช้นวัตกรรม ใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมี คุณภาพ 4) ด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 5) ด้านการส่งเสริม บรรยากาศทางวิชาการของ สถานศึกษาและความสามารถในการ เขียนงานวิชาการและ6) ด้าน ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ -เพิ่มข้อความว่า กระบวนการ ดำเนินงานด้านการบริหารเชิงรุก ของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
3.ผลการวิเคราะห์ SWOT	<p>เพิ่มเติม</p> <p>-W3</p> <p>-S6</p> <p>-S11-S15</p> <p>-W11</p> <p>-S16</p> <p>- O1</p>	<p>-W3ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสม่ำเสมอแต่มีปริมาณและคุณภาพไม่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน</p> <p>-S6บทบาทของผู้บริหารเป็นผู้นำในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p> <p>เพิ่มคำว่า “การบริหาร”</p> <p>- W11ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนวัตกรรมการบริหารแต่ไม่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร</p> <p>-S16ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>- O1นโยบายของรัฐจัดหาสื่อคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สมัยใหม่ต่างๆ และบุคลากรด้านIT ให้สถานศึกษา เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้ Internet</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
<p>4.กำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix</p>	<p>-05- -07</p> <p>-T9</p> <p>เพิ่มเติมข้อความ</p>	<p>-05สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุน ด้านการศึกษาที่รัฐ สนับสนุนเอื้อต่อการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-06 นโยบายของรัฐสนับสนุน ผู้บริหารให้ได้รับการศึกษาอบรม เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง</p> <p>-07สภาพสังคมปัจจุบันผู้ปกครอง และชุมชนให้การยอมรับและยก ย่องผู้บริหารสถานศึกษาเอื้อต่อการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-T9 ความเจริญ ก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารสมัยใหม่ทำให้ผู้บริหาร ส่วนหนึ่งตามไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพราะต้อง เรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>-ประเด็นที่มีความสำคัญ และต้อง นำมากำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix โดยเรียงตามลำดับ ความสำคัญของความต้องการ จำเป็น(นำมาจากผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากแบบสอบถาม)</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
<p>5. สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ลำดับความสำคัญตามความต้องการและจำเป็น</p>	<p>1.ด้าน ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>-SO</p> <p>-ST</p> <p>-WO</p> <p>-WT</p> <p>2.ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p> <p>-SO</p> <p>-ST</p>	<p>เพิ่มเติมและปรับเปลี่ยน ดังนี้</p> <p>-สนับสนุนผู้บริหารนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>-ประสานให้มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีทางการบริหารสถานศึกษา</p> <p>-พัฒนาผู้บริหารในการนำการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา</p> <p>-เปลี่ยนกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารด้านการปฏิบัติการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p> <p>-ส่งเสริมสนับสนุนผู้บริหารเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อนำมาใช้ในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ</p> <p>-ควบคุมความรู้ครูและผู้บริหารด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ยุคการศึกษา 4.0</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	<p data-bbox="624 360 683 389">-WO</p> <p data-bbox="624 591 683 620">-WT</p> <p data-bbox="624 931 975 1144">3.ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p data-bbox="624 1167 683 1196">-SO</p> <p data-bbox="624 1339 683 1368">-ST</p> <p data-bbox="624 1512 683 1541">-WO</p> <p data-bbox="624 1742 683 1771">-WT</p>	<p data-bbox="1000 353 1401 566">-เปลี่ยนกิจกรรมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0</p> <p data-bbox="1000 589 1401 913">-ทบทวนกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้ใช้ได้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างสร้างสรรค์</p> <p data-bbox="1000 1160 1401 1317">-เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> <p data-bbox="1000 1339 1401 1485">-ควบคุมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา</p> <p data-bbox="1000 1507 1401 1720">-พัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งคุณภาพระดับชาติ</p> <p data-bbox="1000 1742 1401 1944">ทบทวนการจัดทำแผนงานโครงการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งานได้อย่างมีคุณภาพ</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	<p>4.ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-ST</p> <p>-WT</p> <p>5.ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>-ST</p> <p>-WT</p>	<p>-รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรผู้สถานศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล</p> <p>-เปลี่ยนกิจกรรมกระบวนการนิเทศภายในมุ่งพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา</p> <p>-ประสานความร่วมมือของครูบุคลากรและผู้บริหาร เขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่รับผิดชอบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>-ทบทวนการแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนสถานศึกษา ในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความสามารถในการเขียนงานวิชาการของผู้บริหาร ครูและบุคลากร</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง									
<p>6.ตารางแสดงการ สังเคราะห์กลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix</p>	<p>6. ด้าน ความกล้า หาญทางจริยธรรม คุณ ธรรม และ จรรยาบรรณ</p> <p>-ST</p> <p>-WO</p> <p>-WT</p> <p>ให้เพิ่มเติมข้อความ</p>	<p>-รักษาระบบและกลไกการบริหารสถานศึกษาด้วย ระบบคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม</p> <p>-ประสานเครือข่ายการจัดทำแผนการพัฒนาจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู มุ่งสู่การบริหาร ยกระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของครู บุคลากรและ นักเรียน</p> <p>-เปลี่ยนกิจกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วย ความยุติธรรม และเป็นกัลยาณมิตรกับครูและบุคลากร</p> <table border="1" data-bbox="815 1099 1430 1442"> <thead> <tr> <th>สภาพแวดล้อม</th> <th>จุดแข็ง-S</th> <th>จุดอ่อน-W</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>โอกาส-O</td> <td>กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้ S ถือ O</td> <td>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้ O เอาชนะ W</td> </tr> <tr> <td>อุปสรรค-T</td> <td>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ใช้ S ป้องกัน T</td> <td>กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลด W ป้องกัน T</td> </tr> </tbody> </table>	สภาพแวดล้อม	จุดแข็ง-S	จุดอ่อน-W	โอกาส-O	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้ S ถือ O	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้ O เอาชนะ W	อุปสรรค-T	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ใช้ S ป้องกัน T	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลด W ป้องกัน T
สภาพแวดล้อม	จุดแข็ง-S	จุดอ่อน-W									
โอกาส-O	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้ S ถือ O	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้ O เอาชนะ W									
อุปสรรค-T	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ใช้ S ป้องกัน T	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลด W ป้องกัน T									
<p>7. ร่างกลยุทธ์</p>	<p>-ปรับวิสัยทัศน์</p>	<p>-พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มี ศักยภาพการปฏิบัติงานสูงในด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรม การบริหารจัดการศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม</p>									

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	<p data-bbox="528 353 683 389">-ปรับพันธกิจ</p> <p data-bbox="528 1272 730 1308">-ปรับเป้าประสงค์</p>	<p data-bbox="927 353 1407 510">1.เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p data-bbox="927 524 1407 739">2.เพิ่มศักยภาพการบริหารเสริมสร้างทักษะความเป็นเลิศด้านการบริหารงานทางวิชาการและสัมฤทธิ์ผลของผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p data-bbox="927 752 1407 909">3.ส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหาร สามารถบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุดในระดับท้องถิ่น</p> <p data-bbox="927 922 1407 1205">4.ส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหาร ให้สามารถบริหารสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคมและสาธารณชน เป้าประสงค์</p> <p data-bbox="927 1218 1407 1375">1. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานยุคการศึกษา 4.0</p> <p data-bbox="927 1388 1407 1603">2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการและมีสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานทุกด้าน</p> <p data-bbox="927 1617 1407 1886">3.ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้าน สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษ เพื่อใช้ในการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	-ปรับกลยุทธ์หลักที่1- 3	<p>4.ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ความรู้ความสามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาชั้นนำของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม และสาธารณชน</p> <p>-กลยุทธ์หลัก</p> <p>กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับปรุงการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ</p> <p>กลยุทธ์หลักที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ</p>
	-ปรับข้อความในกลยุทธ์รอง มาตรการและแนวทางแนวปฏิบัติ	<p>กลยุทธ์หลักที่ 1</p> <p>กลยุทธ์รองที่ 1 ปรับ</p> <p>1.แนวทางปฏิบัติข้อ2เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ด้าน สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>กลยุทธ์รองที่ 2 ปรับ</p> <p>1.มาตรการ</p> <p>ข้อ1 ประสานการสร้างระบบสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	<p>-ปรับข้อความในกลยุทธ์รองที่ 3</p> <p>-ปรับข้อความในกลยุทธ์รองที่ 4</p>	<p>ข้อ 2 ควบคุมให้มีระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษา นิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบและชุมชนด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ข้อ 3 รักษาระบบเครือข่ายสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์รองที่ 3 เร่งรัดการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา</p> <p>กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการปฏิบัติการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p>
	<p>-ปรับข้อความในกลยุทธ์รองที่ 1</p> <p>-ปรับข้อความในมาตรการที่ 1 และมาตรการที่ 2</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 2</p> <p>กลยุทธ์รองที่ 1 ปรับปรุงสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>มาตรการที่ 1 พัฒนาระบบการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร</p> <p>1.2 พัฒนาระบบการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	<p>-ปรับข้อความในกลยุทธ์รองที่2</p> <p>-ปรับข้อความในมาตรการที่1 และมาตรการที่2</p> <p>-ปรับข้อความในกลยุทธ์รองที่3</p> <p>-ปรับข้อความในมาตรการที่1 - มาตรการที่4</p>	<p>กลยุทธ์รองที่2 เพิ่มพูนความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0</p> <p>มาตรการที่1 เพิ่มช่องทางกระบวนการแสวงหาความรู้ภาษาอังกฤษของผู้บริหารด้วยการอบรม</p> <p>มาตรการที่2 เพิ่มช่องทางกระบวนการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารด้วยการอบรม</p> <p>กลยุทธ์รองที่3 สร้างเครือข่ายกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างสร้างสรรค์</p> <p>มาตรการที่1 ปรับปรุงแผนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร</p> <p>มาตรการที่2 ปรับปรุงแผนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของครูและบุคลากร</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
		<p>มาตรการที่3 พัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารการศึกษา</p> <p>มาตรการที่4 เร่งรัดครู บุคลากรได้รับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>
	<p>-ปรับข้อความในกลยุทธ์รองที่1</p> <p>-ปรับข้อความในมาตรการที่1 และมาตรการที่2</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 3</p> <p>กลยุทธ์รองที่1 หนุนเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้นวัตกรรมการบริหาร</p> <p>มาตรการที่1 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนางานด้านการบริหารการใช้วัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>มาตรการที่2 เพิ่มเครือข่ายระบบการบริหารการใช้วัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาชัดเจนและปฏิบัติได้</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	<p>-ปรับข้อความในแนวทางปฏิบัติที่1และ2</p> <p>-ปรับข้อความในมาตรการที่1ของกลยุทธ์รองที่2</p> <p>-ปรับข้อความในแนวปฏิบัติที่1ของกลยุทธ์รองที่2</p>	<p>แนวทางปฏิบัติที่1ดำเนินการคำสั่งแต่งตั้งครูและบุคลากรรับผิดชอบด้านการบริหารการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาคำสั่งแต่งตั้งครูและบุคลากรรับผิดชอบด้านการบริหารการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>แนวทางปฏิบัติที่2กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการพัฒนาการบริหารการใช้นวัตกรรมการบริหาร</p> <p>มาตรการที่ 1พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ สะดวกต่อการใช้งาน ไม่ซับซ้อน น่าสนใจและปลอดภัย</p> <p>แนวทางปฏิบัติที่2จัดทำบันทึกผลการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัย (Update)</p>
	<p>ปรับข้อความในมาตรการที่1ของกลยุทธ์รองที่2</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 4</p> <p>มาตรการที่1พัฒนาบรรยากาศการปฏิบัติงานเป็นทีมและเอื้อต่อความสำเร็จของงานในสถานศึกษา</p>

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
	-ปรับข้อความในมาตรการที่1 ของกลยุทธ์รองที่1	<p align="center">กลยุทธ์หลักที่ 5</p> มาตรการที่1พัฒนาแผนงาน และแผนปฏิบัติการพัฒนางาน วิชาการของสถานศึกษาอย่างเป็น ระบบและมีคุณภาพ
	-ปรับข้อความในกลยุทธ์รอง ที่1 -ปรับข้อความในมาตรการที่1 -ปรับข้อความในมาตรการที่3 -ปรับข้อความในมาตรการที่4	<p align="center">กลยุทธ์หลักที่ 6</p> กลยุทธ์รองที่1เพิ่มช่องทางการ พัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณให้ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มาตรการที่1เร่งรัดให้ผู้บริหาร สถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ พึงประสงค์ของสังคมในวัน ความสำคัญต่างๆของสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ มาตรการที่3สร้างเครือข่ายให้ ผู้บริหารรักษาศีล 5 อย่างเคร่งครัด และรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี อันดีงามตามหลักวัฒนธรรมไทย มาตรการที่4ปรับปรุงกิจกรรมใน สถานศึกษาเพื่อลด ละ เลิกอบายมุข และสิ่งเสพติดของผู้บริหาร ครู บุคลากรและนักเรียน

ประเด็น	ผลการพิจารณา	การปรับปรุง
<p>8แนวทางการส่งเสริมการใช้กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>-ปรับข้อความในมาตรการที่1-ของกลยุทธ์รองที่2</p> <p>-เพิ่มเติมกระบวนการพัฒนาข้อที่1</p>	<p>มาตรการที่ 1ปรับปรุงการวางแผนการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม</p> <p>- การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>



ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วมาจัดพิมพ์เป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการ ศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

พันธกิจ

1. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้มีศักยภาพ คุณภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ส่งเสริมความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

เป้าประสงค์

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานยุคการศึกษา 4.0
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

กลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

กลยุทธ์หลักที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์หลักที่ 4 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่

กลยุทธ์หลักที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

กลยุทธ์หลักที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

จากกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์รองเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 ได้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 1 เร่งรัดการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ	1.1 พัฒนาระบบสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 1.2 แสวงหาความรู้ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ	1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีทางการบริหารสถานศึกษา	2.1 ประสานการสร้างระบบสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา	1) ขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศจากภาครัฐและองค์กรเอกชน

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
	2.2 ส่งเสริมให้มีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบและชุมชนด้าน สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.3 พัฒนาระบบเครือข่ายสื่อ เทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพ	2) จัดตั้งระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์และชุมชน ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีคุณภาพ 3) รักษา ระบบ เครือข่าย สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษาให้ใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและประสิทธิภาพ
กลยุทธ์รองที่ 3 เร่งรัดการ นำสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เป็น ส่วนหนึ่งของการบริหาร สถานศึกษา	3.1 พัฒนา สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบบริหารสถานศึกษา 3.2 พัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านการนำสื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษา	1) จัดซื้อ หรือ จัดหาให้มี สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมใช้งาน ในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมให้มี ความรู้ความสามารถในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนา สมรรถนะผู้บริหารด้าน การปฏิบัติการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศใน การปฏิบัติงานของ สถานศึกษา	4.1 พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านการปฏิบัติงาน โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา 4.2 พัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารใน การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	1) สร้างทีมงานเพื่อช่วยเหลือและ สนับสนุนการปฏิบัติงานการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา 2) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใช้ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร สถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	1.1 พัฒนาระบบการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร 1.2 พัฒนาระบบการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร	1) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหาร 2) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร
กลยุทธ์รองที่ 2 เพิ่มพูนความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0	2.1 จัดให้มีกระบวนการแสวงหาความรู้ภาษาอังกฤษของผู้บริหารด้วยการอบรม 2.2 จัดให้มีกระบวนการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารด้วยการอบรม	1) ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 2) นิเทศและติดตามผลการพัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร
กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	3.1 ปรับปรุงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร	1. จัดหาครูชาวต่างชาติหรือประสานครูไทยที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตั้งทีมวิทยากรหรือพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหาร

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
	<p>3.2 ปรับปรุงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของครูและบุคลากร</p> <p>3.3 พัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของผู้บริหารการศึกษา</p> <p>3.4 ส่งเสริมให้ครู บุคลากร ได้รับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>2. จัดหาครูชาวต่างชาติหรือประสานครูไทยที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตั้งที่มหาวิทยาลัยหรือพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของครู</p> <p>3) จัดสถานการณ์จำลองเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ทดลองใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือศึกษาดูงานให้ครูบุคลากรได้รับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>

กลยุทธ์หลักที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 1 กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมการบริหาร	1.1 ส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมด้านการบริหารการใช้นวัตกรรมไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 1.2 เพิ่มเครือข่ายการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	1) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูและบุคลากรรับผิดชอบการคิดค้นนวัตกรรมด้านการบริหารและนำนวัตกรรมการบริหารไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 2) กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาการบริหารการใช้นวัตกรรมการบริหาร
กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา	2.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ สะดวกต่อการใช้งาน ไม่ซับซ้อน น่าสนใจและปลอดภัย 2.2 พัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ	1) กำหนดเป้าหมายการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารสถานศึกษา ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) จัดทำบันทึกผลการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ให้มีความทันสมัย (Update) 3) มีฐานข้อมูลสำรอง (Back Up) กรณีระบบล่ม สามารถแก้ไขใช้งานได้ (Recover)

กลยุทธ์หลักที่ 4 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคการศึกษา 4.0	<p>1.1 พัฒนาระบบการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>1.2 พัฒนาการปฏิบัติงานของครูบุคลากรพัฒนาการทำงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>1) มีคำสั่งและแนวทางดำเนินการเพื่อการนิเทศติดตาม ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร</p> <p>2) ผู้บริหาร ประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสตรวจสอบได้</p>
กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรผู้องค์กรคุณภาพ	<p>2.1 พัฒนาบรรยากาศการปฏิบัติงานเป็นทีมและเอื้อต่อความสำเร็จของงานในสถานศึกษา</p> <p>2.2 สร้างสรรค์ระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรอย่างมีกัลยาณมิตร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความสนใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1) จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในการทำงาน เป็น ทีม เอื้อต่อความสำเร็จของงานในสถานศึกษา</p> <p>2) จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างมีกัลยาณมิตร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความสนใจในการปฏิบัติงาน</p>

กลยุทธ์หลักที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
<p>กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร</p>	<p>1.1 พัฒนาแผนงานและแผนปฏิบัติการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้ครู และบุคลากรเข้ารับการศึกษาอบรมให้มีความรู้ มีคุณวุฒิและวิทยฐานะสูงขึ้น</p>	<p>1) จัดทำแผนงาน/โครงการที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรและกิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการและส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมประกวดแข่งขันทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดปีการศึกษา</p> <p>2) จัดทำแผนพัฒนาครู และบุคลากรให้เข้ารับการศึกษาอบรมให้มีความรู้ มีคุณวุฒิและวิทยฐานะสูงขึ้น</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนผู้บริหารพัฒนางานวิชาการในหน้าที่รับผิดชอบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</p>	<p>2.1 ส่งเสริมให้มีแผนพัฒนางานวิชาการในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>2.2 ส่งเสริมผู้บริหารให้มีผลงานทางวิชาการที่เกิดจากผลการปฏิบัติการเป็นรูปเล่ม</p>	<p>1) จัดทำแผนพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น</p> <p>2) ผู้บริหาร เข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ตามความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและจัดทำผลงานทางวิชาการที่เกิดจากผลการปฏิบัติการเป็นรูปเล่ม</p>

กลยุทธ์หลักที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
<p>กลยุทธ์รองที่ 1 เพิ่มช่องทางการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และ จรรยาบรรณ ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>1.1 เร่งรัด ให้ ผู้บ ริ ห า รสถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคมในวัน ความสำคัญต่าง ๆ ของสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์</p>	<p>1) จัดทำแผนงาน/โครงการการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคมของผู้บริหาร ครูบุคลากรและนักเรียนตลอดปีการศึกษา</p> <p>2) จัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการส่งเสริมผู้บริหาร ครู บุคลากรและนักเรียนประพฤติปฏิบัติตนไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย อัน มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตลอดปีการศึกษา</p> <p>3) จัดทำระบบการตรวจสอบการปฏิบัติตนของผู้บริหารในการรักษาศีล 5 อย่างเคร่งครัด และรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามตามหลักวัฒนธรรมไทย</p> <p>4) จัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อลด ละ เลิกอบายมุขและสิ่งเสพติดของผู้บริหาร ครู บุคลากรและนักเรียน</p>

กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ
กลยุทธ์รองที่ 2 ปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยความยุติธรรม และเป็นกัลยาณมิตรกับครูและบุคลากร	<p>2.1 ปรับปรุงการวางแผนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>2.2 พัฒนาระบบการพิจารณาความดีความชอบของครูและบุคลากร อย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้</p>	<p>1) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจากเครือข่ายในชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน ในการวางแผนการบริหารสถานศึกษา</p> <p>2) จัดตั้งคณะกรรมการให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบของครูและบุคลากร อย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก</p>

แนวทางการส่งเสริมการใช้กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ทั้งที่จัดโดยหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรวิชาชีพ (ครูสภา) และการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร กล่าวคือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้วยกระบวนการ ดังนี้ คือ

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนา โดยมีสาระเกี่ยวกับกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ดังกล่าวข้างต้น และวิธีการพัฒนาเชิงรุก (active learning development)
3. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร โดยเน้นการปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรม การศึกษาดูงาน โดยใช้สถานที่ปฏิบัติงานเป็นฐาน (office-based working) การอบรมทางออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสำคัญ
4. มีการติดตามและประเมินผลการพิจารณาถึงผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ที่ผู้บริหารดำเนินการในลักษณะของการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินการปฏิบัติจริง (authentic assessment)

ภาคผนวก ข

ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ



ตารางที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

ข้อ	องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0	ร้อยละ เห็นด้วย	ร้อยละ ไม่เห็นด้วย
คุณลักษณะ			
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	100.00	-
2	จิตวิญญาณนักบริหาร	44.44	55.56
3	ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	33.33	66.67
4	ความรู้ความสามารถในการบริหาร	55.56	44.44
5	ผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการ บริหารสถานศึกษา	22.22	77.78
6	ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อ พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ	88.89	11.11
ทักษะยุคใหม่			
7	ทักษะการสื่อสารและการจูงใจ	44.44	55.56
8	ทักษะการทำงานเป็นทีม	33.33	66.67
9	ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	100.00	-
10	ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์การ บริหารสถานศึกษา	11.11	88.89
11	ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการ สื่อสาร	22.22	77.78
12	ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสารและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	88.39	11.11
13	ความสามารถในการติดตามความ เคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ	22.22	77.78

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0	ร้อยละ เห็นด้วย	ร้อยละ ไม่เห็นด้วย
	ภาวะผู้นำทางวิชาการ		
14	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	33.33	66.67
15	ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร	22.22	77.78
16	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและภารกิจของ สถานศึกษา	33.33	66.67
17	นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร	44.44	55.56
18	ส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของ สถานศึกษาและความสามารถในการเขียน งานวิชาการ	88.89	11.11
	คุณธรรมจริยธรรม		
19	ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	88.89	11.11
20	ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เกิดผลงานที่มีคุณภาพ	22.22	77.78
21	บริหารสถานศึกษาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส	44.44	55.56
22	บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	55.56	44.44

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=314)	ร้อยละ
1	ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา		
	1.1 ขนาดใหญ่	94	29.93
	1.2 ขนาดกลาง	100	31.85
	1.3 ขนาดเล็ก	120	38.22
	รวม	314	100.00
2	เพศ		
	2.1 ชาย	209	66.56
	2.2 หญิง	105	33.44
	รวม	314	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=314)	ร้อยละ
3	อายุ		
	3.1 น้อยกว่า 40 ปี	6	1.91
	3.2 ระหว่าง 41 – 50 ปี	51	16.24
	3.3 50 ปีขึ้นไป	257	81.85
	รวม	314	100.00
4	วิทยฐานะ		
	4.1 ชำนาญการ	7	2.23
	4.2 ชำนาญการพิเศษ	242	77.07
	4.3 เชี่ยวชาญ	65	20.70
	4.4 เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-
	รวม	314	100.00
5	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	5.1 ต่ำกว่า 20 ปี	6	1.91
	5.2 ระหว่าง 21-30 ปี	51	16.24
	5.3 มากกว่า 30 ปี	257	81.85
	รวม	314	100.00
6	ระดับการศึกษา		
	6.1 ปริญญาตรี	8	2.55
	6.2 ปริญญาโท	240	76.43
	6.3 ปริญญาเอก	66	21.02
	รวม	314	100.00

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวม

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อมภายใน
1.ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ	4.01	0.32	4.89	0.08	6	ต่ำ	จุดแข็ง
2.ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	3.68	0.35	4.92	0.07	2	สูง	จุดอ่อน
3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.90	0.48	4.88	0.12	4	ต่ำ	จุดแข็ง
4.ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการ บริหารสถานศึกษา	3.48	0.51	4.97	0.61	1	สูง	จุดอ่อน
5.ส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการ ของสถานศึกษาและความสามารถ ในการเขียนงานวิชาการ	3.99	0.39	4.90	0.21	5	ต่ำ	จุดแข็ง
6.ความสามารถในการใช้ นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนา สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ	3.89	0.41	4.87	0.01	3	ต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.76	0.37	4.91	0.06			

ตารางที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0ด้านความกล้า
หาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
1.ผู้บริหารมีความอดทนอดทน ในการบริหารงาน	3.55	0.79	4.84	0.37	4	สูง	จุดอ่อน
2.ผู้บริหารสื่อสารแบบตรงไป ตรงมา	4.15	0.73	4.89	0.32	9	ต่ำ	จุดแข็ง
3.ผู้บริหารมีความชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน	3.16	0.88	4.85	0.36	2	สูง	จุดอ่อน
4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์	4.46	0.50	4.89	0.12	12	ต่ำ	จุดแข็ง
5.ผู้บริหารมีความสามารถในการ ประสานงานกับบุคคลและหน่วย งานอื่น	4.80	0.40	4.83	0.25	14	ต่ำ	จุดแข็ง
6.ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับ บัญชาในการพิสูจน์ความสามารถ ของตนเอง	3.85	0.93	4.91	0.27	5	ต่ำ	จุดแข็ง
7.ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดการพัฒนางาน และความก้าวหน้าในวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง	4.85	0.35	4.91	0.28	13	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
8.ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร ยึดหลักความสามัคคี	3.54	1.03	4.88	0.31	3	สูง	จุดอ่อน
9.ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการ ดำเนินการอย่างชัดเจน	4.40	0.64	4.85	0.35	11	ต่ำ	จุดแข็ง
10.ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง	4.46	0.56	4.92	0.27	10	ต่ำ	จุดแข็ง
11.ผู้บริหารหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ	2.86	1.01	4.87	0.33	1	สูง	จุดอ่อน
12.ผู้บริหารมีความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ	3.86	0.75	4.90	0.32	6	ต่ำ	จุดแข็ง
13.ผู้บริหารมีความอุทิศสาหะในการ ปฏิบัติงาน	4.05	0.77	4.93	0.26	7	ต่ำ	จุดแข็ง
14.ผู้บริหารมีความใส่ใจในความ สำเร็จของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.10	0.76	4.89	0.31	8	ต่ำ	จุดแข็ง
รวม	4.01	0.32	4.89	0.08			

ตารางที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา 4.0ด้านความสามารถ
ทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
1.ผู้บริหารมีความตระหนัก เห็นถึงความสำคัญของการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	3.79	0.87	4.88	0.33	9	ต่ำ	จุดแข็ง
2.ผู้บริหารพัฒนาความรู้ และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารด้วยตนเองเสมอ	3.97	0.84	4.93	0.25	10	ต่ำ	จุดแข็ง
3.ผู้บริหารส่งเสริมการจัดอบรม ให้ ครูต่างชาติมาฝึกปฏิบัติเสริม ทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษกับครู ประจำการฝึกปฏิบัติทักษะทาง ภาษาอังกฤษ	3.83	0.85	4.94	0.26	8	ต่ำ	จุดแข็ง
4.ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อ เรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ที่สอดคล้องกับการนำความรู้ ไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมี คุณภาพ	3.19	0.94	4.95	0.22	6	สูง	จุดอ่อน
5.ผู้บริหารใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร ได้ในระดับดีเป็นแบบอย่าง กับบุคลากร พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน สังคมปัจจุบันและอนาคต	3.14	0.88	4.94	0.23	5	สูง	จุดอ่อน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
6.ผู้บริหารมีทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก	2.68	1.36	4.92	0.26	1	สูง	จุดอ่อน
7.ผู้บริหารพัฒนาความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยการฝึกอบรมด้วยระบบออนไลน์ (E- Learning หรือ E-Training)	3.08	0.90	4.92	0.27	3	สูง	จุดอ่อน
8.ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.50	0.50	4.94	0.26	16	ต่ำ	จุดแข็ง
9.ผู้บริหารพัฒนาสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง	4.17	0.79	4.93	0.25	12	ต่ำ	จุดแข็ง
10.ผู้บริหารเพิ่มพูนความรู้ในการฟังและการพูดภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและต่อยอดความรู้และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.19	0.76	4.93	0.26	13	ต่ำ	จุดแข็ง
11.ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลของตนเองและของสถานศึกษาต่อเวทีสาธารณะเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างแคล่วคล่อง	4.30	0.65	4.91	0.28	14	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
12.ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัด หลักสูตรอบรมให้บุคลากรมี ความสามารถในการใช้ภาษา อังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	3.09	1.13	4.92	0.27	4	สูง	จุดอ่อน
13.ผู้บริหารจัดหา จัดจ้างครู ชาวต่างชาติมาดำเนินการจัดการ เรียนการสอนภาษาอังกฤษนักเรียน ให้กับเพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	2.80	0.87	4.89	0.31	2	สูง	จุดอ่อน
14.ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบ อย่างที่ดีกับครูและบุคลากรในการ ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	4.38	0.62	4.90	0.27	15	ต่ำ	จุดแข็ง
15.ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นcoach ให้กับครูและบุคลากรในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	4.05	0.79	4.91	0.28	11	ต่ำ	จุดแข็ง
16.ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มี การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	3.69	0.96	4.81	0.39	7	ต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.68	0.35	4.92	0.07			

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
1. ผู้บริหารสามารถกระจายงาน ได้เหมาะสมกับศักยภาพของครู และบุคลากร	4.18	0.71	4.87	0.33	6	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์กระบวน การ การ นิเทศ ภายใน การ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างเป็นระบบ	3.67	1.02	4.88	0.32	2	สูง	จุดอ่อน
3. ผู้บริหารสามารถเป็นที่เล็ง สอนงานให้ครูและบุคลากรได้	4.04	0.81	4.91	0.29	5	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ผู้บริหารมีแนวทางในการ ปฏิบัติงานครูและบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง การศึกษา	3.17	1.17	4.84	0.37	1	ต่ำ	จุดอ่อน
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติงาน	3.98	0.80	4.92	0.27	4	ต่ำ	จุดแข็ง
6. ผู้บริหารกล้าเสี่ยงในการทำหรือ เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ	4.34	0.56	4.86	0.34	7	ต่ำ	จุดแข็ง
7. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาใหม่ ๆ แนวทางที่ดีกว่าเดิมมาพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น	3.90	0.84	4.90	0.30	3	ต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.90	0.48	4.88	0.12			

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วางแผน การนำสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา	3.69	0.76	4.96	0.20	6	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานการนำสื่อและ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ การบริหารสถานศึกษา	4.34	0.64	4.96	0.18	10	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหาร สถานศึกษาโดยมุ่งเน้นนำสื่อและ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ จัดการเรียนการสอนของครู และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	3.27	1.03	4.96	0.21	5	สูง	จุดอ่อน
4. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และ สังเคราะห์สื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนา สถานศึกษาให้มีคุณภาพตาม การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน	3.70	0.95	4.97	0.16	8	ต่ำ	จุดแข็ง
5. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการพัฒนา สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.69	0.76	4.96	0.20	6	ต่ำ	จุดแข็ง
6. ผู้บริหารมีแนวทางในการ พัฒนา สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลัก ธรรมาภิบาล	3.97	0.83	4.97	0.17	9	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
7.ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง ในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างสม่ำเสมอ	4.51	0.50	4.94	0.18	11	ต่ำ	จุดแข็ง
8.ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการที่จะ พัฒนาสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศของสถานศึกษา	2.68	1.02	4.99	0.19	2	สูง	จุดอ่อน
9.ผู้บริหารมีความเสียสละและ อุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและ เทคโนโลยีสารสนเทศของ สถานศึกษา	2.59	1.05	4.99	0.18	1	สูง	จุดอ่อน
10.ผู้บริหารมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและ เทคโนโลยีสารสนเทศของ สถานศึกษา	3.07	0.92	4.98	0.15	4	สูง	จุดอ่อน
11.ผู้บริหารมีการนำผลการ ประเมินการปฏิบัติงานด้าน การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศของสถานศึกษา ให้ดียิ่งขึ้น	2.81	1.13	4.93	0.17	3	สูง	จุดอ่อน
รวม	3.48	0.51	4.97	0.06			

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
1. ผู้บริหารมีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	4.42	0.71	4.87	0.34	5	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพียงพอเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	3.60	0.87	4.93	0.25	2	สูง	จุดอ่อน
3. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	3.47	0.75	4.89	0.32	1	สูง	จุดอ่อน
4. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ	4.14	0.74	4.94	0.23	3	ต่ำ	จุดแข็ง
5. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ	4.44	0.65	4.90	0.29	6	สูง	จุดแข็ง
6. ผู้บริหารกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	4.10	0.68	4.87	0.32	4	ต่ำ	จุดแข็ง
รวม	3.99	0.39	4.90	0.12			

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรม
ใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ของครู บุคลากร สังคม ชุมชนและ ท้องถิ่น	3.42	0.95	4.91	0.29	2	สูง	จุดอ่อน
2. ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศ ของสถานศึกษาอย่างเป็น ระบบและเชื่อถือได้	3.24	1.14	4.88	0.32	1	สูง	จุดอ่อน
3. ผู้บริหารจัดทำแผนการนำ นวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนา สถานศึกษาสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสถานศึกษา	3.27	0.64	4.95	0.22	6	สูง	จุดแข็ง
4. ผู้บริหารศึกษาหาความรู้ใน นวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อ พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ	4.48	0.61	4.86	0.35	8	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 9(ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายใน
5.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ	4.02	0.83	4.85	0.36	5	ต่ำ	จุดแข็ง
6.ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่	4.32	0.56	4.83	0.38	7	ต่ำ	จุดแข็ง
7.ผู้บริหาร มีการนิเทศภายในเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่ เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.84	4.89	0.31	4	ต่ำ	จุดแข็ง
8.ผู้บริหาร มีการประเมินผลปฏิบัติงานตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.60	0.84	4.87	0.33	3	สูง	จุดอ่อน
รวม	3.89	0.41	4.87	0.11			

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวม

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
1. ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ	4.26	0.42	4.81	0.19	4	ต่ำ	โอกาส
2. ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	4.11	0.48	4.84	0.19	1	สูง	อุปสรรค
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.28	0.43	4.83	0.19	4	ต่ำ	โอกาส
4. ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการ บริหารสถานศึกษา	4.22	0.41	4.80	0.20	3	ต่ำ	โอกาส
5. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของสถานศึกษาและความสามารถ ในการเขียนงานวิชาการ	4.21	0.44	4.81	0.21	2	ต่ำ	โอกาส
6. ความสามารถในการใช้ นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนา สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ	4.34	0.41	4.82	0.18	5	ต่ำ	โอกาส
รวม	4.23	0.19	4.82	0.19			

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการ พัฒนา ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ	4.11	0.83	4.67	0.46	2	สูง	อุปสรรค
2.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่นๆเอื้อต่อการ พัฒนาความกล้าหาญทาง จริยธรรม คุณธรรม และ จรรยาบรรณ	4.12	0.86	4.81	0.39	1	สูง	อุปสรรค
3.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนา ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ	4.32	0.86	4.87	0.33	3	สูง	อุปสรรค
4.ความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการ พัฒนาความกล้าหาญทาง คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ	4.51	0.75	4.88	0.33	4	ต่ำ	โอกาส
รวม	4.26	0.42	4.81	0.19			

ตารางที่ 12 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
2.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ เกี่ยวต่อการ พัฒนาความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	4.08	0.92	4.88	0.33	2	สูง	อุปสรรค
3.สภาพสังคมเกี่ยวกับการพัฒนา ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	4.19	0.88	4.81	0.40	4	ต่ำ	โอกาส
4.ความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารสมัยใหม่ที่เกี่ยวกับการ พัฒนาความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	4.13	0.89	4.77	0.42	3	ต่ำ	โอกาส
รวม	4.11	0.48	4.84	0.19			

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการ พัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.33	0.76	4.80	0.40	3	ต่ำ	โอกาส
2.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.34	0.81	4.85	0.35	2	ต่ำ	โอกาส
3.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.79	4.84	0.33	4	ต่ำ	โอกาส
4.ความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสมัยใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	4.07	0.88	4.82	0.38	1	สูง	อุปสรรค
รวม	4.28	0.43	4.83	0.19			

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.34	0.80	4.80	0.40	4	ต่ำ	โอกาส
2.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.19	0.85	4.79	0.40	3	สูง	อุปสรรค
3.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.16	0.83	4.84	0.36	1	สูง	อุปสรรค
4.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.18	0.85	4.78	0.41	2	สูง	อุปสรรค
รวม	4.22	0.41	4.80	0.20			

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	4.17	0.87	4.86	0.34	1	สูง	อุปสรรค
2.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	4.21	0.86	4.81	0.39	3	สูง	อุปสรรค
3.สภาพสังคมเอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	4.14	0.87	4.80	0.36	2	สูง	อุปสรรค
4.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	4.33	0.82	4.78	0.41	4	ต่ำ	โอกาส
รวม	4.21	0.44	4.81	0.21			

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ลำดับ	การวิเคราะห์	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		กลุ่ม	สภาพแวดล้อม ภายนอก
1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนา ความสามารถในการใช้นวัตกรรม ใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษา อย่างมีคุณภาพ	4.43	0.77	4.79	0.39	4	ต่ำ	โอกาส
2.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆเอื้อต่อ ความสามารถในการใช้นวัตกรรม ใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมี คุณภาพ	4.34	0.81	4.82	0.38	3	สูง	อุปสรรค
3.สภาพสังคมเอื้อต่อความสามารถ ในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนา สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ	4.29	0.83	4.87	0.34	1	สูง	อุปสรรค
4.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ ที่เอื้อต่อความสามารถในการใช้ นวัตกรร ม ไห ม่ เพื่ อ พั ฒ น า สถานศึกษา อย่างมีคุณภาพ	4.28	0.85	4.80	0.40	2	สูง	อุปสรรค
รวม	4.34	0.41	4.82	0.18			

ตารางที่ 17 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา4.0

1. ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วางแผนการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	1. ไม่มีความเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา
2.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ	2. ไม่มีความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3.มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน	3. ไม่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
4.มีแนวทางในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	4. ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา
5.มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	5.การนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรน้อย
6.มีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ด้านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	

2. ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>1. เป็น ผู้นำทางวิชาการ ในการ พัฒนา สถานศึกษาให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>2. ส่งเสริมการจัดอบรมให้ครูต่างชาติมาฝึก ปฏิบัติเสริมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษกับครู ประจำการฝึกปฏิบัติทักษะทางภาษาอังกฤษ</p> <p>3. มีความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการ ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</p> <p>4. พัฒนา ความรู้และ ทักษะ ใน การ ใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยตนเองเสมอ</p> <p>5. เป็น coach ให้กับครูและบุคลากรในการ ใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</p> <p>6. ส่งเสริมการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับบริบท สังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง</p> <p>7. เพิ่ม พูน ความรู้ ใน การ ฟังและการพูด ภาษาอังกฤษ ใน ชีวิต ประจำวัน เพื่อการ ปฏิบัติงาน ในปัจจุบันและต่อยอดความรู้และ</p>	<p>1. ทักษะการฟัง พูด อ่านและเขียนภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ไม่ดี เตรียมพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของ ประชาคมอาเซียนและประชาคม โลกยังน้อย</p> <p>2. การจัดหา จัดจ้างครูชาวต่างชาติมาดำเนินการ จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียน เพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ยังมีไม่มาก</p> <p>3. การพัฒนาความสามารถทางการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยการฝึกอบรม ด้วยระบบออนไลน์(E- Learning หรือ E- Training) ยังน้อย</p> <p>4. ไม่มีการเป็นผู้นำในการจัดหลักสูตรอบรม ให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ภาษา อังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ</p> <p>5. การใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ในระดับดี ไม่ สามารถเป็นแบบอย่างกับบุคลากร พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบันและ อนาคต</p> <p>6. การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ สอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ใน ชีวิตจริง ยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร</p>

ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ	
จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>8.นำเสนอข้อมูลของตนเองและของสถานศึกษาต่อเวทีสาธารณะเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างแคล่วคล่อง</p> <p>9.ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูและบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <p>10.เข้ารับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา</p>	

3. ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>1. มีการนิเทศภายในเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรมใหม่ เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ</p> <p>3.จัดทำแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>4.ศึกษาหาความรู้ในนวัตกรรมใหม่ ก่อนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ</p> <p>5.มีการเตรียมความพร้อมให้ครูและบุคลากรในการจัดกิจกรรมตามนวัตกรรม</p>	<p>1.การมีข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษายังไม่เป็นระบบและเชื่อถือได้</p> <p>2.ไม่มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของครู บุคลากร สังคม ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>3.ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนวัตกรรมใหม่เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>

4. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.ศึกษาค้นคว้าหาแนวทางใหม่ๆที่ดีกว่าเดิมมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น 2.เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3.สามารถเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้ครูและบุคลากรได้ 4.สามารถกระจายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของครูและบุคลากร 5..กล้าเสี่ยงในการทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	1.ไม่มีการมีแนวทางในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา 2.ไม่มีการวิเคราะห์กระบวนการการนิเทศภายใน การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

5. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 2.ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	1.การเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการยังน้อย 2.การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>3.มีการวางแผนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ</p> <p>4.ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ</p>	

6. ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>1.เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง</p> <p>2.มีความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ</p> <p>3.มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.มีความใส่ใจในความสำเร็จของบุคลากรเป็นรายบุคคล</p> <p>5.สื่อสารแบบตรงไปตรงมา</p> <p>6.มีความมั่นใจในตนเอง</p> <p>7.ร่วมกับบุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน</p> <p>8.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>1.หาความรู้เพิ่มเติมยังน้อย</p> <p>2.ไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน</p> <p>3.ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักความสามัคคี</p> <p>4.ไม่มีความอดกลั้นอดทนในการบริหารงาน</p>

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (Weakness)
9.สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนางาน และความก้าวหน้าในวิชาชีพ 10.มีความสามารถในการประสานงานกับบุคคล และหน่วยงานอื่น	

ตารางที่ 18สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความต้องการและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
 ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0

1. ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ที่เอื้อ ต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 2.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ	1.นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 2. สภาพเศรษฐกิจงบประมาณการลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ

2. ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ	1.นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ 2.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ 3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่นๆไม่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ

3. ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
1.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	1.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร 2.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่นๆไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

4. ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ	1.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่นๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ 2. นโยบายของรัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ 3. สภาพสังคมไม่เอื้อต่อการพัฒนาความกล้าหาญทางจริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ

5. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
1.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณการลงทุนและอื่นๆ เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.นโยบายของรัฐเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3.สภาพสังคมเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1.ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังไม่ทันสมัย ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6. ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
<p>1.นโยบายรัฐเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>1.สภาพสังคมไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>2. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p> <p>3.สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณ การลงทุนและอื่น ๆ ไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล

นายมานะ คุรุชาโรจน์

ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ. 2530

วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) วิชาเอกเกษตรศึกษา

วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

คณะเกษตรศาสตร์บางพระ

ปี พ.ศ. 2541

ศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ปี พ.ศ. 2551

ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา

โรงเรียนเมืองนครราชสีมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 1