รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ดุษฎีนิพนธ์

ของ

รินนา ราชชารี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ดุษฎีนิพนธ์

ของ

รินนา ราชชารี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL FOR DEVELOPING THE COMPETENCY OF DUTY DIRECTORS IN THE NEW NORMAL ERA IN SCHOOLS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE IN THE NORTHEAST

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

By

RINNA RATCHAREE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University
September 2024

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ รินนา ราชชารี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.... ประธานกรรมการสอบและผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)

.... กรรมการสอบและประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

.... กรรมการสอบแต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล)

.... กรรมการสอบและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

.... กรรมการสอบแต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์)

.... กรรมการสอบผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.ชรินดา พิมพบุตร)

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 25 เดือน กันยายน พ.ศ. 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและการช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เสนอแนะ ในการดำเนินการวิจัยนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อันมีคุณค่าซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ที่ให้ความช่วยเหลือในการทดลองใช้รูปแบบและอำนวยความสะดวกในการทดลองในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงเป็นวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูทุกท่านที่เข้าร่วมการพัฒนาและให้ในครั้งนี้ รวมถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในทุกขั้นตอนของการวิจัย

ขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนบ้านนาสิงห์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จ และขอขอบคุณผู้ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่มีส่วนช่วยเหลือให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ใดที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมเลี้ยงดูและคอยสนับสนุน การศึกษาในครั้งนี้ ด้วยความระลึกในพระคุณเป็นอย่างสูง

รินนา ราชชารี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชื่อเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้วิจัย รินนา ราชชารี

กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์
รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ปริญญา ค.ด. (การบริหารการศึกษา)

สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีที่พิมพ์ 2567

บทคัดย่อ

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ 3) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ และ 4) เพื่อศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น การดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ 8 ขั้นตอน คือ การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการการพัฒนาคือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 30 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก มี 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี 2) สมรรถนะประจำสายงาน มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงรุก การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสื่อสารและจูงใจ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจที่รวดเร็ว การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานที่ดี ความสามารถด้านดิจิทัล และการมีคุณธรรม จริยธรรม

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดได้แก่ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล 2) สมรรถนะหลัก และ 3) สมรรถนะประจำสายงาน

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ มีองค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) แนวทางการประเมิน และจากการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า โดยภาพรวม ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4. ประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ พบว่า สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีความก้าวหน้าโดยรวมเฉลี่ย ร้อยละ 83.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะส่วนบุคคลมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 85.42 รองลงมาคือ สมรรถนะประจำสายงาน ร้อยละ 83.27 และสมรรถนะหลัก ร้อยละ 79.28

คำสำคัญ: สมรรถนะ รองผู้อำนวยการ ยุคปกติใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TITLE	A Model for Developing the Competency of Duty Directors in the New Normal Era in Schools under the Primary Educational Service Area Office in the Northeast
AUTHOR	Rinna Ratcharee
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sikan Pienthunyakorn Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra
DEGREE	Ed.D. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2024

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the components of the competency of school deputy directors in the new normal era under the Primary Educational Service Area Office in the Northeast, 2) to investigate the need to develop the competency of school deputy directors in the new normal era, 3) to construct and develop a model for improving the competency of school deputy directors in the new normal era, and 4) to validate the effectiveness of the developed model for improving the competency of school deputy directors in the new normal era. The research was conducted in three phases with eight steps: Phase 1 examined the components of the competency of school deputy directors in the new normal era using in – depth interviews and a set of questionnaires assessing the need to develop the competency of school deputy directors. Phase 2 aimed to construct and develop the model for developing school deputy directors in the new normal era. The appropriateness of the model was validated by nine experts. Phase 3 was related to assessing the effectiveness of the developed model. The sample consisted of 30 deputy directors in schools under Buengkan Primary Educational Service Area Office.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

The findings were as follows:

1. The components of the competency of deputy directors in primary schools during the new normal era comprised three main components and 14 sub – components: 1) Core competency, with three sub-components: Teamwork, achievement orientation, and high – quality service; 2) Functional competency, with five sub – components: Vision, systems thinking, proactive administration, personnel potential development, communication, and motivation; 3) Personal competency, with six sub – components: Personal mastery and literacy, adaptability, efficient decision-making, interpersonal skills and skilled coordinators, digital literacy, and morals and ethics.

2. The need to develop the competency of deputy directors in primary schools during the new normal era varied in importance, ranging from highest to lowest as follows: 1) Personal competency, 2) Core competency, and 3) Functional competency.

3. The model for developing the competency of deputy directors in primary schools during the new normal era consisted of 1) principles; 2) objectives; 3) contents; 4) development processes; and 5) evaluation guidelines. The developed model components were evaluated at the highest level in terms of accuracy, suitability, feasibility, and usefulness.

4. The effectiveness of the model for developing the competencies of deputy directors in primary schools during the new normal era demonstrated continuous improvement, with an average overall progress rate of 83.33%. When examining each competency, personal competency showed the highest progress increase at 85.42%, followed by functional competency at 83.27%, and core competency at 79.28%.

Keywords: Competency, Deputy Directors, New Normal Era

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

บทที่ **หน้า**

1 บทนำ 1
ภูมิหลัง 1
คำถามของการวิจัย 6
ความมุ่งหมายของการวิจัย 6
ความสำคัญของการวิจัย 7
ขอบเขตของการวิจัย 7
กรอบแนวคิดของการวิจัย 11
นิยามศัพท์เฉพาะ 13

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 21
บริบทการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา.. 22
การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา.. 22
โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ............................. 24
แนวคิดเกี่ยวกับยุคปกติใหม่... 27
ความหมายของยุคปกติใหม่... 27
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่................................ 29
การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่................................. 31
บทบาทหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่............................. 44
สมรรถนะและสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ 52
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนารองผู้อำนวยการ
โรงเรียน... 145
ความหมายของรูปแบบ... 145
ประเภทของรูปแบบ 147
ลักษณะของรูปแบบที่ดี.. 150
องค์ประกอบของรูปแบบ.. 151
ประเมินรูปแบบ.. 161

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ | หน้า

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน................. 163
การประเมินสมรรถนะ... 174
แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา... 181

3 วิธีดำเนินการวิจัย... 197
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 198
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.......................... 210
ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.............. 213

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 219
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ... 220
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่.................................. 220
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ 228
ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.. 244

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 248

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.............. 274

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 274

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 281

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 298

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 298

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 299

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผลอภิปรายและข้อเสนอแนะ	331
ความมุ่งหมายของการวิจัย	331
วิธีดำเนินการวิจัย	332
สรุปผลการวิจัย	334
อภิปรายผล	336
ข้อเสนอแนะ	345
บรรณานุกรม	347
ภาคผนวก	363
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	365
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	369
ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	401
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	405
ภาคผนวก จ การหาคุณภาพของเครื่องมือ	469
ภาคผนวก ฉ คู่มือรูปแบบการพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	475
ภาคผนวก ช รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น	517
ภาคผนวก ซ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	551
ประวัติย่อของผู้วิจัย	561

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.. 24

2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ.... 70

3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ และองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะรองผู้อำนวยการ โรงเรียน 83

4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของ นักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดองค์ประกอบย่อย สมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน.. 95

5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานตามแนวคิด ของนักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดองค์ประกอบ ย่อยสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน.. 106

6 องค์ประกอบสมรรถนะประจำสายงาน.. 112

7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคลตามแนวคิดของ นักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดองค์ประกอบย่อย สมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน.. 127

8 สังเคราะห์จัดกลุ่มขององค์ประกอบใหม่ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ขององค์ประกอบสมรรถนะส่วนบุคคล... 135

9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อนำไปเป็นกรอบจัดทำ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน.................... 156

10 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาและฝึกอบรมจากฐาน สมรรถนะหรือขีดความสามารถกับการฝึกอบรมแบบเดิม...................... 166

11 องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.. 221

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	222
13	การสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ โดยการสอบถามจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน จากโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการ	229
14	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	248
15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	250
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรผู้อำนวยการโรงเรียนใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะหลัก	258
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะประจำสายงาน	258
18	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะตัวบุคคล	259

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่คาดหวังของ สมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ........ 260

20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะหลัก........ 267

21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะประจำสายงาน........ 268

22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล........ 268

23 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 269

24 ความสำคัญเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ........ 271

25 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ........ 273

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (N: 9).... 282
27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินคู่มือรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (N: 9)................ 284
28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมรรถนะหลัก (N: 9)................ 286
29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมรรถนะประจำสายงาน (N: 9)................ 289
30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมรรถนะส่วนบุคคล (N: 9)................ 293
31 การประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ................ 300
32 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้เข้ารับการอบรม (N: 30)................ 306

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

33 พัฒนาการของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน (N: 30).. 312
34 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน........... 318

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	12
2	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)	53
3	สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์	57
4	แสดงตัวแบบภูเขาหิมะ (iceberg model) และภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ	68
5	แสดงประเภทของสมรรถนะ	75
6	แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก	96
7	แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	117
8	แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	139
9	ระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล	164
10	กระบวนการของ CBL	168
11	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	184
12	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	217
13	แผนผังการพัฒนา	279
14	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	297
15	ผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้เข้ารับการประเมิน	311
16	ผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน	317
17	ผลการประเมินสมรรถนะ ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน	324

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

18 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.. 553
19 การศึกษาโรงเรียนต้นแบบ... 555
20 การอบรมเชิงปฏิบัติการ.. 557
21 การนิเทศติดตามผู้รับการพัฒนา... 559

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นเยาวชนของชาติโดยเฉพาะในระดับประถมศึกษาถือว่าเป็นการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิต และความรู้ความสามารถของผู้เรียนให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาท และหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองดี โดยให้ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และครองชีวิตอย่างสงบสุข โดยมุ่งให้ผู้เรียนรักการแสวงหาความรู้ พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เสริมสร้างองค์ความรู้พื้นฐาน อันจำเป็นในการดำรงชีวิต ให้ผู้เรียน คิดเป็น ทำเป็น มีทักษะในการวิเคราะห์ แก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยกระบวนการการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child – Centered) และพัฒนาผู้เรียนทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม ศีลธรรม จริยธรรม ให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามทางคุณธรรม ประพฤติตนตามกรอบอันดีงาม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และสังคม และมีความสามารถในการสื่อสาร แสดงออกอย่างเหมาะสม มีพฤติกรรมทางสังคมที่ดี สามารถอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้จักเคารพสถาบัน รวมทั้งเห็นคุณค่าของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความรู้ความสามารถทางการใช้เทคโนโลยี ในการแสวงหาความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ รู้เท่ากันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่และการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ มีค่านิยมที่ดี มีความเป็นสากลบนรากฐานของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการธำรงรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติ

ในการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตลอดจนครูผู้สอนต้องทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มศักยภาพและความสามารถของตนเอง การที่จะทำให้สิ่งดังกล่าวประสบผลสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารงานโดยทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมีตำแหน่งที่เรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งโดยปกติจะมีโรงเรียนละ 1 คน และถ้าโรงเรียนใดมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนขึ้นไป จะมีการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างน้อย 1 ตำแหน่ง (สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563) โดยรองผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งบทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการนั้นจะเป็นผู้ช่วยในด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่ายเต็มเวลา และมีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ การปฏิบัติการสอนด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการปฏิบัติการสอนไม่ต่ำกว่า 10 ชั่วโมง/สัปดาห์ ทั้งนี้ การปฏิบัติการสอน เป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสถานศึกษาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564, หน้า 13 – 15) ยังได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของรองผู้อำนวยการไว้ว่า มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และช่วยปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน คือ มีการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำ และพัฒนาหลักสูตรประสานงาน วิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ ปฏิบัติการสอน พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาหรือการนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้ นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัย เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นและทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม บริหารกิจกรรมการเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมมีการกำหนดนโยบายแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียน นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และติดตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในอนาคต สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนสร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนจัดระบบการให้บริการในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน และงานจิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้นมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการจัดการศึกษานำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา การบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คุณครูและผู้เรียน สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 3 – 4) ระบุว่า สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์การ หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล คือ ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนมีการปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

เมื่อมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 มีผลกระทบทางการศึกษาเป็นอย่างมาก ต้องหยุดการเรียนการสอนในโรงเรียนและมีการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเป็นการสอนทางไกล เรียนที่บ้าน ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปรับตัวเพื่อให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพทัดเทียมกับการสอนในโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียนในการใช้ระบบการศึกษาทางไกลต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น ระบบ DLTV การเรียนการสอนผ่านทีวี ใช้ระบบออนไลน์ผ่าน internet เปลี่ยนการเรียนการสอนแบบการผสมตามความเหมาะสมของแต่ละ

โรงเรียน โดยมีการเตรียมการและทดลอง เพื่อให้เกิดการปรับตัวก่อนเปิดภาคเรียน การบริหารงานดังกล่าวถือว่าเป็นการบริหารงานตามวิถีชีวิตแบบใหม่นี้ (New normal) น่าจะปรับเปลี่ยนอยู่ต่อไป (ยง ภู่วรวรรณ, ออนไลน์, 2565)

สำหรับการบริหารงานในโรงเรียนยุคปกติใหม่ สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565, หน้า 1301 – 1307) กล่าวว่า การบริหารในยุคดังกล่าว เน้นพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ รอบตัว และมองหาสิ่งที่จะสามารถต่อยอดได้ในอนาคต เป็นยุคที่เทคโนโลยีการศึกษามีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปและพัฒนาการปรับโครงสร้างของประเทศไทย สิ่งสำคัญ คือ ต้องเร่งการพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับคนรุ่นใหม่ มีการเชื่อมโยงการขยายแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ในการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงต้องพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีศักยภาพในการบริหารงานที่ดีทันการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ มีบุคลิกที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรม มีการบริหารจัดการดี มีความสามารถพิเศษรอบด้าน และเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ประวิต เอราวรรณ์ (2565, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารการศึกษาในโลกยุคหลังโควิด ในการบรรยายพิเศษในหัวข้อ “พลิกโฉมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไทยสู่ความท้าทายตามวิถีปกติใหม่” ให้กับนักศึกษาปริญญาเอกและปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่เข้าศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารการศึกษา ว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารการศึกษาในโลกยุคหลังโควิด ประกอบด้วย Student Oriented / Student Solution เน้นผู้เรียน Quality of Curriculum & Students คุณภาพของหลักสูตร Core Competency Development การพัฒนาสมรรถนะหลัก Mentor Coaching โคชชิ่ง Process Oriented/ QA,QI เน้นกระบวนการการเชื่อมโยงและบูรณาการ Creative Research and Innovation การสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม Pool: Alliance: Linkage การมีเครือข่าย Collective Leadership มีความเป็นผู้นำเพื่อส่วนรวมและเมื่อมีการบรรจุและแต่งตั้งรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคหลังโควิด หน่วยงานที่รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องหารูปแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการมีส่วนร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียนจาก บิดา มารดา ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เป็นรูปแบบทางเลือกในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอะไรบ้าง

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่เป็นอย่างไร

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมีรูปแบบเป็นอย่างไร

4. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับใด

4. เพื่อศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสำคัญ ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผ่านการทดลองตามกระบวนการวิจัยตามแบบแผนการวิจัยและพัฒนา

3. รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

4. เป็นประโยชน์กับผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปประยุกต์ใช้ในบริบทหรือสภาพที่คล้ายคลึงกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ สมรรถนะในยุคปกติใหม่ การจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่ จนได้กรอบเนื้อหาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาเป็นกรอบในการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ

ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตและสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยคัดเลือกรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2566 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 7,425 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 4,921 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 295 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 142 คน รวมทั้งหมดจำนวน 12,783 คน

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2566 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 393 คน แยกเป็น รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 220 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 159 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 9 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970, p. 608 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95

หลังจากวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงสำรวจเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำผลไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบอีกครั้ง

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนนี้เป็นการยกร่างรูปแบบ โดยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เอกสาร และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนที่ 2 และผลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนดำเนินการพัฒนา และ 5) แนวทางการประเมิน

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวง หรือที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือนักวิชาการสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

2. ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน

3. ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน

4. ผู้เชี่ยวชาญระดับสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 30 คน และแยกกลุ่มตัวอย่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก จำนวน 10 คน ขนาดกลาง จำนวน 10 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเขียนรายงานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ผลงาน

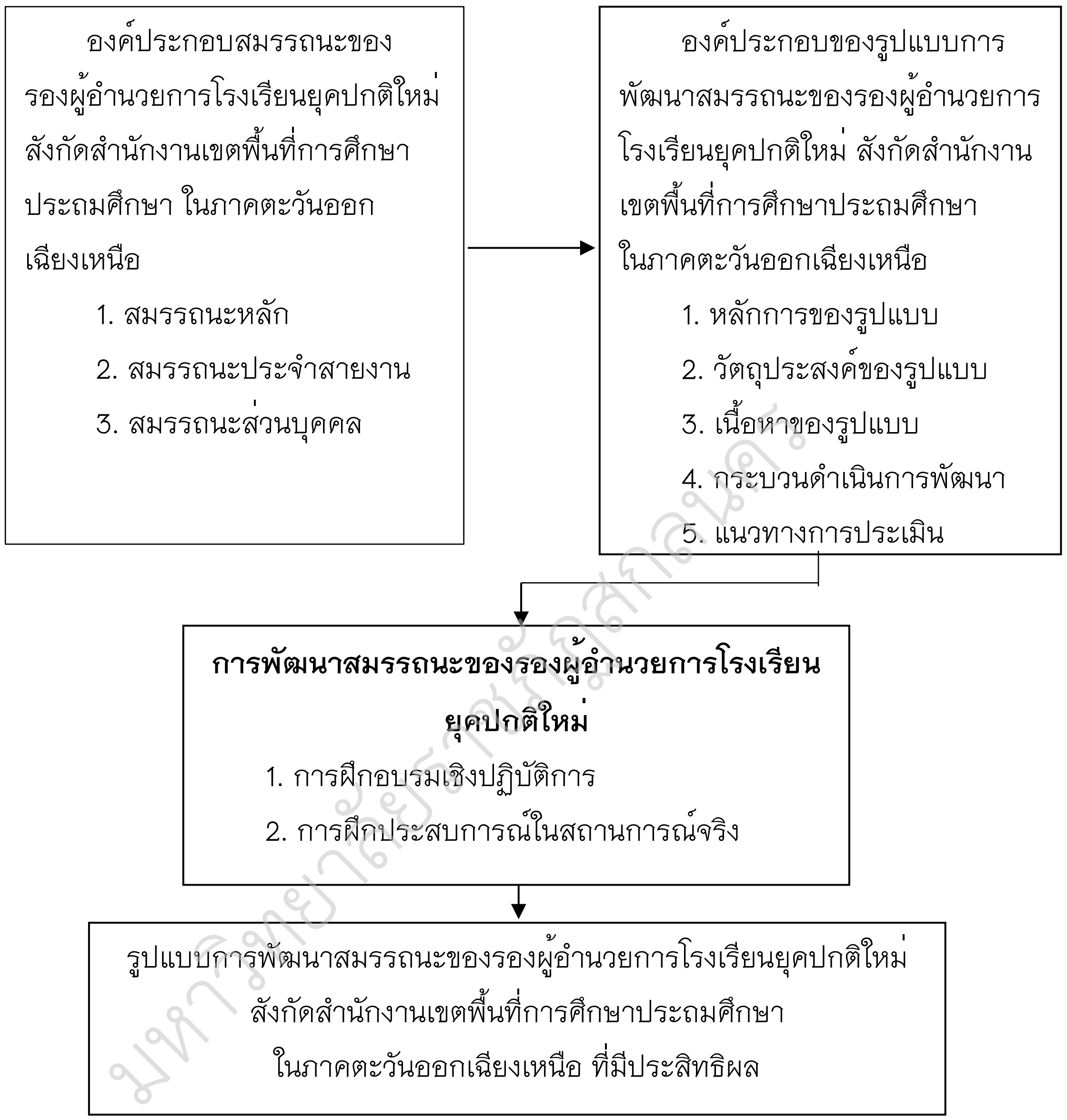
กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ตลอดจนการทดลองใช้และการติดตามผลหลังการใช้รูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีคุณภาพสามารถนำมาพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนา หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะบรรลุผลการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ

1.3 เนื้อหาของรูปแบบ หมายถึง การนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีขององค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะดังกล่าว

1.4 กระบวนดำเนินการพัฒนา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกรอบสมรรถนะที่สังเคราะห์ได้จำนวน 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคลในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1.4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรมโดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติจริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานในโรงเรียน

1.4.2 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยการได้รับความรู้จากวิทยากรแล้วนำความรู้ ความเข้าใจ จากการอบรมเชิงปฏิบัติการกลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

1.5 แนวทางการประเมิน หมายถึง การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินสมรรถนะโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในระดับประถมศึกษา และครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ หมายถึง สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล ดังนี้

3.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์การต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์การต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์การและนำพาองค์การประสบผลสำเร็จ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

3.1.3 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุง ระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

3.2 สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้น ๆ เป็นลักษณะของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.2.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานภายใต้ภาวะการณ์ที่ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานขององค์การให้เข้ากับยุคนิวนอร์มัลนั้นผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพาองค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหารเองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

3.2.2 การคิดเชิงระบบ หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา มีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการ เพื่อสนองพันธกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

มีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถควบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนของการดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบ การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา ซึ่งกระทำได้โดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมหรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

3.2.3 การบริหารเชิงรุก หมายถึง เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษาการมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้ คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กรของงานหรือของกิจกรรมได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออก โดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงภาพเล็ก ๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวมหรืออาจแสดงออกในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือประมวลทัศนะหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้ ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดีและศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้ โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้นความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์

ของการตั้งรับอย่างที่นิยมปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุก มีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้น ให้เป็นประโยชน์ต่องาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหาหรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย

3.2.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้สรรหาคัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ อันเป็นศักยภาพโดยรวมของผู้นั้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ประเมินถึงการทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าวได้ว่าเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือเกินกว่า ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้างว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรงหรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

3.2.5 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง เป็นบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสามารถในการติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างหรือการรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิผลอันเกิดขึ้น มีความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย

ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

3.3 สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถพิเศษของบุคคล ที่ถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งมีผลต่อทัศนคติการทำงาน และความสำเร็จในงานนั้น ๆ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

3.3.1 การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน หมายถึง ความสามารถในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่ต้องมีการพิจารณาด้วยเหตุและผล ซึ่งความฉลาดรอบรู้นี้เป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาด้านการบริหาร โดยอาศัยความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์และสารสนเทศใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 รวมไปถึงความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองจากการคิดริเริ่ม รูปแบบการบริหารวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัย ควบคู่ไปกับการใช้ประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.3.2 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือต่อยอดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้แล้วยังกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ

3.3.3 การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม หมายถึง ความกล้าในการประเมิน ตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ สามารถบริหารจัดการงานได้ ตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของงานได้ถูกต้อง บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี กล้าที่จะเผชิญผลต่อผลกระทบทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดี มีความชัดเจน มั่นใจในทางที่เลือก ไม่มีความลังเล ซึ่งการตัดสินใจนั้น จะต้องผ่านการกลั่นกรอง ผ่านการสังเคราะห์อย่างรอบคอบ

3.3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในทางสังคมที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปได้ด้วยดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ มีการประสานงานกับทุกฝ่าย บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ เป็นผู้นำที่มีความน่าเกรงขามแต่ไม่น่ากลัว สามารถเข้าถึงทุกคนได้ สร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน สามารถทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กรได้

3.3.5 ความสามารถด้านดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของผู้บริหารทุกคน ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป การให้ความรู้และการเรียนรู้ การนำไปใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนการสื่อสารและการร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถด้านการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และการยืนยันตัวตนและสวัสดิการ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่น และการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน

3.3.6 การมีคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีภาวการณ์เป็นผู้นำที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม รวมไปถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง ผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นอุดมการณ์ที่จะนำพาให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร มีความเป็นกลางมีความเห็นอกเห็นใจ ไม่มีการเลือกข้างอย่างไม่เป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่หน่วยงาน นำพาไปสู่การทำงานที่มีความสุขจนประสบผลสำเร็จในอนาคต

4. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง โรงเรียนสังกัด สพฐ. ที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ประสิทธิผลของรูปแบบ หมายถึง ผลร้อยละความก้าวหน้าของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ มีความก้าวหน้าตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไป สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประเมินจากแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและเป็นการประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือก่อนและหลังพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
    1.1 การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
    1.2 โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แนวคิดเกี่ยวกับยุคปกติใหม่
    2.1 ความหมายของยุคปกติใหม่
    2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่
    2.3 การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่
    2.4 บทบาทหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่
    2.5 สมรรถนะและสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่
        2.5.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
        2.5.2 ความหมายของสมรรถนะ
        2.5.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
        2.5.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
        2.5.5 ประเภทของสมรรถนะ
        2.5.6 สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน
    3.1 ความหมายของรูปแบบ
    3.2 ประเภทของรูปแบบ
    3.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี
    3.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5 ประเมินรูปแบบ

3.6 แนวทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน

3.7 การประเมินสมรรถนะ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา

บริบทการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กฎกระทรวง ว่าด้วยเรื่องการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ระบุไว้ว่า อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16 วรรค 2 และมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ว่า การศึกษาในระบบที่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แบ่งออกเป็นสามระดับ ดังนี้

1.1 การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา โดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุสามปี ถึง หกปี เพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมกันในสังคม

1.2 การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

1.3 การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้ การศึกษาระดับมัธยมต้น และการศึกษาระดับมัธยมปลาย

การปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยใหเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการใหบรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะตองมีการกระจายอำนาจ โดยให้ทุกภาคสวนมีสวนร่วม ซึ่งสอดคลองกับเจตนารมณของรัฐธรรมนูญแหงราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ. 2542 และที่แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งใหมีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 แกไขเพิ่มเติม

พ.ศ. 2553 มาตรา 35 กำหนดใหสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสถานะเป็นนิติบุคคลก็เพื่อที่จะใหสถานศึกษามีความเขมแข็ง คลองตัว และสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณากฎหมาย ตลอดจนการบริหารจัดการสถานศึกษา นิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปจจุบัน พบว่าแม้สถานศึกษาจะมีความเป็นนิติบุคคลแต่เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการยังคงอยู่ภายใต้หลักเกณฑที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการหรือต้องผ่านความเห็นชอบหรือการอนุมัติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามเงื่อนไขที่มีการมอบอำนาจจึงเป็นเหตุใหสถานศึกษาไม่มีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยอิสระ เป็นปญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ขาดความคลองตัวและไม่สามารถบริหารจัดการการศึกษาที่สอดคลองกับศักยภาพของสถานศึกษาได้ อันสงผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดตอการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ การบริหารงานวิชาการจึงนับวามีบทบาทสูงสุดตอความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาให้ได้คุณภาพ งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คลองตัว รวดเร็ว สอดคลองกับความตองการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีสวนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำใหสถานศึกษามีความเขมแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ชุมชน และทองถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556 หน้า 39 – 40)

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปให้ได้คุณภาพ ภายใต้การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

2. โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 61 เขต จาก 20 จังหวัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566, ออนไลน์) ข้อมูล 10 มิถุนายน 2566

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แยกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ	เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนรอง ผอ. / ผู้ช่วย ผอ.	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน
1	กาฬสินธุ์ เขต 1	164	173	1,761	19,986
2	กาฬสินธุ์ เขต 2	165	165	1,747	18,594
3	กาฬสินธุ์ เขต 3	198	209	2,294	24,832
4	ขอนแก่น เขต 1	150	160	1,992	23,579
5	ขอนแก่น เขต 2	208	208	2,069	19,570
6	ขอนแก่น เขต 3	173	175	1,822	16,285
7	ขอนแก่น เขต 4	175	196	1,930	19,388
8	ขอนแก่น เขต 5	253	257	2,767	30,177
9	ชัยภูมิ เขต 1	223	227	2,613	31,024
10	ชัยภูมิ เขต 2	262	275	2,512	30,268
11	ชัยภูมิ เขต 3	190	213	2,001	24,155
12	นครพนม เขต 1	248	264	2,685	31,024
13	นครพนม เขต 2	181	190	2,104	26,961
14	นครราชสีมา เขต 1	142	154	2,447	35,070
15	นครราชสีมา เขต 2	175	184	2,051	24,591
16	นครราชสีมา เขต 3	182	194	2,431	28,008

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนรอง ผอ. / ผู้ช่วย ผอ.	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน
17	นครราชสีมา เขต 4	180	186	2,275	30,280
18	นครราชสีมา เขต 5	208	220	2,566	28,772
19	นครราชสีมา เขต 6	180	182	1,834	17,657
20	นครราชสีมา เขต 7	225	228	2,923	30,793
21	บึงกาฬ เขต 1	210	245	2,861	35,645
22	บุรีรัมย์ เขต 1	201	209	2,557	30,712
23	บุรีรัมย์ เขต 2	228	287	3,106	37,550
24	บุรีรัมย์ เขต 3	214	221	2,998	37,334
25	บุรีรัมย์ เขต 4	191	202	2,285	25,887
26	มหาสารคาม เขต 1	195	207	1,822	21,713
27	มหาสารคาม เขต 2	221	228	2,287	22,817
28	มหาสารคาม เขต 3	143	147	1,544	16,466
29	มุกดาหาร เขต 1	246	258	2,508	28,901
30	ยโสธร เขต 1	178	186	1,805	18,130
30	ยโสธร เขต 1	185	193	1,861	17,585
31	ยโสธร เขต 2	183	185	1,622	17,635
32	ร้อยเอ็ด เขต 1	218	222	2,523	25,964
33	ร้อยเอ็ด เขต 2	332	340	2,549	34,528
34	ร้อยเอ็ด เขต 3	213	228	2,239	23,799
35	เลย เขต 1	139	152	1,282	19,429
36	เลย เขต 2	152	161	1,618	19,999
37	เลย เขต 3	107	109	729	7,061
38	ศรีสะเกษ เขต 1	258	220	3,124	33,079
39	ศรีสะเกษ เขต 2	179	185	1,994	19,811
40	ศรีสะเกษ เขต 3	198	221	1,969	32,126

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนรอง ผอ. / ผู้ช่วย ผอ.	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน
41	ศรีสะเกษ เขต 4	210	208	2,877	35,117
42	สกลนคร เขต 1	174	191	2,819	32,052
43	สกลนคร เขต 2	255	275	2,597	35,109
44	สกลนคร เขต 3	181	209	2,433	28,550
45	สุรินทร์ เขต 1	292	292	2,724	49,250
46	สุรินทร์ เขต 2	218	227	2,501	26,934
47	สุรินทร์ เขต 3	233	244	3,462	47,080
48	หนองคาย เขต 1	156	167	1,633	20,394
49	หนองคาย เขต 2	104	113	1,216	14,563
50	หนองบัวลำภู เขต 1	199	211	2,107	23,787
51	หนองบัวลำภู เขต 2	103	111	1,250	16,292
52	อำนาจเจริญ เขต 1	252	258	2,303	28,129
53	อุดรธานี เขต 1	218	258	2,146	36,541
54	อุดรธานี เขต 2	193	201	1,479	22,639
55	อุดรธานี เขต 3	203	250	2,089	29,441
56	อุดรธานี เขต 4	143	148	1,602	21,851
57	อุบลราชธานี เขต 1	237	254	2,681	31,828
58	อุบลราชธานี เขต 2	217	232	2,253	27,034
59	อุบลราชธานี เขต 3	209	252	1,898	32,291
60	อุบลราชธานี เขต 4	141	148	1,449	16,651
61	อุบลราชธานี เขต 5	254	254	3,274	41,875
รวม		**12,087**	**12,783**	**134,651**	**1,636,463**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 4 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 393 คน จาก 393 โรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับยุคปกติใหม่

1. ความหมายของยุคปกติใหม่

ราชบัณฑิตยสภาโดย สุรพล อิสรไกรศีล (2563, ออนไลน์) ระบุว่า "ราชบัณฑิตบัญญัติศัพท์คำว่า New normal โดยการพิจารณาศัพท์บัญญัติและนิยามของคำว่า New Normal และ New Norm โดยคำว่า New Normal นั้นมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด –19 เป็นวลีและเป็นสำนวนซึ่ง Oxford Dictionary ให้คำนิยามว่า "A Previously Unfamiliar or Atypical Situation that has Become Standard, Usual, or Expected" หมายถึง สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปรกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมามีเหตุหรือเกิดวิกฤติบางอย่างจึงมีการเปลี่ยนแปลงทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปรกติและเป็นมาตรฐาน

มาลี บุญศิริพันธ์ (2563, ออนไลน์) ระบุว่า New Normal หมายถึง ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย

ไพศาล สุวรรณน้อย (2563, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า New Normal ในภาษาไทยใช้คำว่า "ความปกติใหม่" "ฐานวิถีชีวิตใหม่" ซึ่งหมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย จากการศึกษาความหมายของยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ฐานวิถีชีวิตใหม่ หรือ New Normal หมายถึง ความปรกติใหม่หรือฐานชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากเดิม อันเนื่องมาจากมีเหตุปัจจัยจนทำให้วิถีชีวิตแบบเดิม

ที่คุ้นเคยต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นวิถีชีวิตใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รวมทั้งวิถีชีวิตแห่งการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้ผู้สอนและผู้เรียนต้องปรับตัวเพื่อดำรงไว้ซึ่งศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง

สุภาภรณ์ พรหมบุตร (2563, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ความปกติใหม่ (New Normal) เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วย วิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้น หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะธำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือหวนหาถึงอดีต โดยคำนี้กำเนิดขึ้นในช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007 – 2008) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ การจัดการบางอย่างซึ่งแต่เดิมเคยถูกมองว่าผิดปกติ ได้กลับกลายมาเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไป และถูกนำมาใช้ในปริบทอื่น ๆ อย่างเช่น ด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้นและความเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล ส่วน “New Normal” ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของ “โควิด – 19” ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 นั้น อธิบายได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมากจนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยมีการปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการเบี่ยงเบนออกจากความคุ้นเคยอันเป็นปกติมาแต่เดิมในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขอนามัย การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปก็ทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่

จรินทร์ทิพย์ ประทุมรัตน์ (2564, หน้า 4 – 5) ได้ศึกษาทักษะการเรียนรู้กับการศึกษาในยุค 4.0 ความปกติใหม่หลังวิกฤติโควิด 19 โดยการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนตามแนวทาง Thailand 4.0 ต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 ซึ่งการศึกษาไทยยุค 4.0 เป็นการจัดการเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง บนโลกนี้มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้ที่มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาให้เด็กและเยาวชนของประเทศมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับประเทศไทย 4.0 คือ ผู้สอน ดังนั้นผู้สอนต้องมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาประเทศในยุคประเทศไทย 4.0 โดยผู้สอนจะต้องสามารถสอนให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ (Analytic Thinking) ซึ่งเป็นการคิดพื้นฐานสำคัญสำหรับการคิดขั้นสูงต่อไป การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) เป็นกระบวนการพิจารณาไตร่ตรองอย่างมีเหตุผลมีหลักเกณฑ์และตรวจสอบประเมินข้อมูล หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คิดทุกด้าน อย่างรอบคอบโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดหลักเหตุผลจนได้คำตอบที่เหมาะสมหรือดีที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจประเมิน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการคิดนอกกรอบจากความคิดเดิมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ความคิดใหม่ ความคิดริเริ่มหรือความคิดต้นแบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดี และการคิดผลิตภาพ (Productive Thinking) เป็นการผลิตหรือสร้างผลงานออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนซึ่งจะเป็นนวัตกรรมในผลผลิตต่อไป และต้องมีความคิดรับผิดชอบ (Responsibility Thinking) ในงานที่ทำในผลงานที่ผลิตขึ้น การสอนในยุคใหม่นี้ต้องการให้ผู้เรียน สามารถสร้างผลผลิตอย่างสร้างสรรค์การจัดการเรียนการสอนเน้นการคิด การประดิษฐ์การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้ได้องค์ความรู้ใหม่และสามารถบูรณาการความรู้ที่ศึกษาทั้งของเดิมและของใหม่เข้าด้วยกันผลิตเป็นผลงานของตนเองได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เหมาะสมและมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น การสอนแบบนี้ต้องการให้ผู้เรียนมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อมีผลให้คนในประเทศ มีความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ผลิตผลงานใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่ต้องคอยใช้หรือบริโภคสิ่งที่ผู้อื่นประเทศอื่นคิดมาจำหน่ายให้

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2563, หน้า 39) ได้กล่าวว่าการศึกษาในยุคความปกติใหม่ การออกแบบการเรียนรู้ในยุคปกติใหม่ หมายถึง การออกแบบการ

เรียนรู้ที่มีลักษณะให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และประเมินตนเอง เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองได้ ซึ่งแตกต่างจากการออกแบบการเรียนรู้แบบเดิมที่ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน เป็นการออกแบบการเรียนรู้ลักษณะพาสซีฟเลิร์นนิ่ง (Passive learning) คือ ผู้เรียนไม่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของการเรียนรู้แม้กิจกรรมการเรียนรู้จะตื่นเต้นและท้าทายเพียงใดก็ตาม โดยนำเสนอการออกแบบการเรียนรู้ที่จะตอบสนองจุดเน้น ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ว่าอะไรสามารถกระตุ้นผู้เรียนให้มีความชอบ (Passion) ในการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนแต่ละคน จะมีสิ่งกระตุ้นแตกต่างกัน

2. วิเคราะห์สาระและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความชอบของผู้เรียน จะเป็นการช่วยทำให้ผู้เรียนใช้พื้นที่การเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. วิเคราะห์แพลตฟอร์มและวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งแพลตฟอร์มการเรียนรู้ อาจจะเป็นการเรียนรู้ออนไลน์ การเรียนรู้ที่โรงเรียน การเรียนรู้ที่บ้านหรือการเรียนรู้ที่ชุมชนก็ได้แต่ควรเน้นวิธีการเรียนรู้ แบบแอ็กทีฟเลิร์นนิ่ง ในทุกแพลตฟอร์ม

4. เตรียมทรัพยากรการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้สำหรับการเรียนรู้ในแต่ละแพลตฟอร์มจะช่วยทำให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกพื้นที่การเรียนรู้ของตนเองตามที่ต้องการช่วยให้ผู้เรียนมีจิตใจจดจ่อและมุ่งมั่นกับการเรียนรู้ของตนเอง

5. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะเปิดพื้นที่การเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ ได้แก่ เปิดโอกาสให้ผู้เรียน กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนออกแบบและใช้วิธีการเรียนรู้ของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวม

6. ประเมินประสิทธิภาพของแพล็ตฟอร์ม (Platform) และวิธีการเรียนรู้ที่ผู้สอนได้ใช้ในการจัดการเรียนรู้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้มากน้อยเพียงใด

กาญจนา บุญภักดิ์ (2563, หน้า A1 – A6) ได้กล่าวถึง การออกแบบการเรียนรู้ยุคความปกติใหม่ การเรียนรู้ในยุคความปกติใหม่ ผู้สอนต้องมีความรู้ความสามารถทั้งด้านเนื้อหา และมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้

จริงได้ด้วยตนเอง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยการเรียนรู้ในยุคความปกติใหม่มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ว่าอะไรคือแรงผลักดันให้ผู้เรียนเกิดความต้องการเรียนรู้ เมื่อทราบความต้องการแล้วให้ผู้สอนมองหาสิ่งที่จะมากระตุ้นผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้

2. วิเคราะห์หากิจกรรมที่จะมากระตุ้น หรือผลักดันให้ผู้เรียนมีความต้องการเรียนรู้

3. วิเคราะห์หาวิธีที่เหมาะสมกับผู้เรียน หรือให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการค้นหาวิธีการเรียนรู้ที่ต้องการ เช่น กิจกรรมแอ็กทีฟ เลิร์นนิ่ง (Active Learning)

4. จัดเตรียมอุปกรณ์ วิธีการ สื่อการสอนให้เหมาะกับผู้เรียน

5. จัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพ

6. ให้ผู้เรียนได้ประเมินผลตนเองจากเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด

3. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้เกิดผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติ และนับแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 ถึงปัจจุบันมีผู้เสียชีวิตแล้วกว่า 5,419,094 ราย แต่ละประเทศต้องมีการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว จนนำมาสู่การดำเนินชีวิตปกติวิถีใหม่ หรือที่ได้ยินกันคือ นิวนอร์มัล (New Normal) อาทิ การทำงานอยู่ในบ้าน (Work from home) การเว้นระยะห่างทางสังคม การเรียนการสอน การอบรมสัมมนาถูกเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ ระบบเศรษฐกิจ ชะลอการเติบโต แต่ธุรกิจกลับเติบโตในรูปแบบพาณิชย์ออนไลน์ (e – Commerce) การติดต่อสื่อสารมีการใช้เทคโนโลยีมาแทนที่ ตลอดจนคนตระหนักถึงมาตรการสาธารณสุข คือ สวมใส่หน้ากากอนามัย ใช้เจลแอลกอฮอล์ล้างมือสถานที่ต่าง ๆ มีการตั้งจุดล้างมือ และคัดกรอง ดังนั้นเพื่อให้การบริหารองค์การให้สามารถดำเนินต่อได้ภายใต้การดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่นั้นจะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ 5 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) คิดเชิงระบบ (Systems Thinker) 3) ใช้เทคโนโลยี (Technology) 4) มีความรับผิดชอบ (Accountability) และ 5) มีความยืดหยุ่น (Resilience) จะทำให้การบริหารองค์การสามารถดำเนินไปถึงเป้าหมายได้ในยุคนิวนอร์มัล (วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ, 2565 หน้า 133) ซึ่งในการบริหารโรงเรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว “การเรียนออนไลน์ไม่ใช่แค่ทางเลือก แต่เป็นทางออกหนึ่งของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การศึกษาไทย” และได้กลายเป็น New Normal ของการศึกษาไทยอย่างเต็มรูปแบบ แต่ทว่าการเรียนรู้แบบออนไลน์ก็ไม่ใช่แค่การสอนผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มเท่านั้น แต่การเรียนรู้วิถีใหม่นี้ยังมีอีกหลายมิติให้เราต้องทำความเข้าใจให้กระจ่างชัด การเปลี่ยนแปลงพื้นที่การเรียนรู้เป็นเรื่องที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันและนวัตกรรมที่สร้างสรรค์คอนเทนต์ (Content) อำนวยความสะดวกการสอนได้แค่ปลายนิ้ว ทำให้เราสามารถเรียนรู้ทุกเนื้อหาได้จากทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าการปฏิสัมพันธ์ของคุณครูและนักเรียนจะลดน้อยลง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังมีอยู่ แต่เปลี่ยนพื้นที่จากโรงเรียนสู่โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต หรือเครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น (ดิสกุล เกษมสวัสดิ์, 2563, ออนไลน์) สถานศึกษาเองก็ต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานศึกษาต้องปรับตัว ไม่เพียงแต่เพื่อการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น แต่ยังต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดของผู้เรียนมากกว่าการให้ความรู้แบบ chalk and talk พัฒนาทักษะที่จำเป็นตามแนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ ใส่ใจนวัตกรรม คิดสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณและสื่อสารดี 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี คือ ติดตามข่าวสารรอบรู้เทคโนโลยี รู้เท่าทันสื่อ ฉลาดในการสื่อสาร 3) ทักษะชีวิตและอาชีพ คือ ความยืดหยุ่น ปรับตัว มีภาวะผู้นำ ใส่ใจพัฒนาตัวเองและสังคม ขยันและรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สถานศึกษาอาจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเมื่อสถานศึกษามีความเปลี่ยนแปลงบุคลากรก็ย่อมต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย บุคลากรต้องปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง โดยอาจต้องเรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีใหม่ รูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนขององค์กรจำเป็นต้องมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต้องตื่นตัว ใส่ใจ มีความยืดหยุ่นและเปิดใจรับความเปลี่ยนแปลงและสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการเตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางสถานการณ์ความไม่แน่นอนในแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นได้มีนักคิดและนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจไว้หลายแนวคิด เช่น แนวคิดของ Lewin

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(1947) แนวคิด ADKAR ของ Hiatt (2006) แนวคิด ของ Kotter (2014) เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

Lewin (1951, pp. 32 – 38) ได้ทำการศึกษาด้าน Psychological Science Lewin และได้สร้างกรอบแนวคิด Lewin's Change Model โดยมีวิวัฒนาการมาจาก “Force Field Analysis Model” ที่ใช้หลักการดุลยภาพ (Equilibrium Principle) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Change) ว่าจะเกิดการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า แรงขับ (Driving Force) ในขณะเดียวกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะมีแรงขับในทิศทางตรงกันข้าม (Resistance Force) โดยมีหลักการ ดังนี้

1. เมื่อแรงขับเท่ากับแรงต้าน จะเกิดภาวะสมดุล
2. เมื่อแรงขับมากกว่าแรงต้าน เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. เมื่อแรงขับน้อยกว่าแรงต้านย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา (Unplanned Change) และยังได้อธิบายทฤษฎีของ Kurt Lewin ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตามอุปมา “เมื่อคลื่นสงบ” (Calm Water Metaphor) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing stage) คือ ขั้นตอนการเตรียมไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือ “ละลาย” สิ่งที่เป็นอยู่หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เดิมโดยการขับเคลื่อน (Driving Forces) ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น การอธิบายถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และลดอุปสรรค (Restraining or Resistance Forces) ที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3.2 ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Moving stage) เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย ฯลฯ

3.3 ขั้นคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing stage) เป็นช่วงที่พฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ใหม่อยู่ตัว จึงต้องมีการเสริมแรงโดยการจัดทำเป็นระบบมาตรฐาน และกระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

Hiatt (2006, pp. 1 – 3) จากสถาบัน PROSCI Research ได้เสนอแนวคิด ADKAR ซึ่งเป็นโมเดลเพื่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยการลดการต่อต้านจากบุคลากรและสนับสนุนบุคลากรให้สามารถก้าวผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งมีองค์ประกอบต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. A: Awareness หรือ ความตระหนัก ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรว่าทำไมจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2. D: Desire หรือ ความปรารถนา ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามสร้างความปรารถนาให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรให้พวกเขาต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยพยายาม ชี้ให้เห็นถึงข้อดีหรือผลดีของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและต่อตัวบุคลากรเอง รวมถึงการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและเกิดความปรารถนาที่อยากจะเข้าร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3. K: Knowledge หรือ การให้ความรู้ การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็นแก่บุคลากร หน่วยงาน และฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะผ่านการฝึกอบรม การให้ข้อมูลรายละเอียดงานที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การให้ความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

4. A: Ability หรือ ความสามารถบุคลากรที่มีความรู้เท่านั้นไม่เพียงพอ แต่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถให้พร้อมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งรวมถึงความพร้อมทางด้านจิตใจ ความพร้อมในการทำงานและความพร้อมในด้านคุณสมบัติต่อหน้าที่ที่จะได้รับ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรและผู้บริหารด้วย

5. R: Reinforcement หรือ การเสริมแรง เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มดำเนินการไปผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การจัดเลี้ยงฉลองเมื่อสามารถทำงานสำเร็จ บรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น เดินหน้าต่อไป

Kotter (2014, pp. 110 – 125) ได้อธิบายในหนังสือ Accelerate เกี่ยวกับ 8 Step Process for Leading Change ซึ่งขยายผลจากงานเขียนเดิม Leading Change (1996) ไว้ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน (create a sense of urgency) ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลง อาจเป็นโอกาสหรือปัญหาที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. สร้างแนวร่วมแกนนำ (build a guiding coalition) ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือของแกนนำ โดยการรวบรวมบุคลากรที่มีความเต็มใจและตั้งใจในการทำงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลงเพื่อประสานงานช่วยสื่อสารทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. กำหนดวิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (form a strategic vision and initiatives) ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องแสดงให้เห็นภาพว่าองค์กรต้องการดำเนินงานไปในทิศทางใดและช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

4. รวบรวมอาสาสมัคร (enlist a vol – unteer army) ผู้บริหารต้องรวบรวมอาสาสมัครเพิ่มเติม โดยเลือกจากบุคลากรที่ต้องการช่วยเหลือภารกิจขององค์กรช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์และร่วมสร้างแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเพราะความเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากร ร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ

5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยการขจัดอุปสรรค (enable action by removing barriers) ผู้บริหารสามารถช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเดินหน้าไปได้โดยการขจัดอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า หรือขาดประสิทธิผล ผู้บริหารมีหน้าที่ตรวจสอบไม่ให้การทำงานซ้ำซ้อนและช่วยให้งานไหลเวียนได้สะดวกและรวดเร็ว

6. สร้างและฉลองความสำเร็จระยะสั้น (generate short – term wins) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันทำให้แนวคิดและวิสัยทัศน์ ประสบผลตามที่มุ่งหวังไว้ทำให้ผลงานและความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและช่วยทำให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้

7. คงความเร็วของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (sustain acceleration) ผู้บริหารต้องรักษาความต่อเนื่องหรือความเร็วในการเปลี่ยนแปลงไม่ให้ลดลง โดยให้ความสำคัญให้ความใส่ใจ ให้การสนับสนุนในการทำงาน แสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถและปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร

8. รักษาความเปลี่ยนแปลง (institute change) ผู้บริหารต้องทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำซ้ำและสามารถทำได้ต่อเนื่องในอนาคตโดยการบูรณาการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเข้ากับกระบวนการทำงานและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขององค์กร ผู้บริหาร สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจว่าความเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรร่วมกันคิดและร่วมกันทำนั้น มีความเกี่ยวข้องหรือส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ (2550, อ้างอิงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์และคณะ, 2564, หน้า 15) เสนอว่าการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและได้เสนอขั้นตอนการบริหารความเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลง 3) การสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมการก่อนนำความเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงนั้น ดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย 1) การจัดตั้งคณะทำงานที่มีวิสัยทัศน์และได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรเป็นทีมที่มีความรู้ความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการสื่อสารข้อมูล 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอน และวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐานเดียวกัน 3) การกำาหนดแผนกิจกรรมการบริหารความเปลี่ยนแปลงพร้อมกำหนดระยะเวลา เช่น การสำรวจความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากร การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

2. การดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนดไว้ โดยสร้างความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้น APEC คือ รับรู้ (awareness) ศรัทธา (passion) ศึกษาวิธีการ (education) มีความสามารถ (compe – tence) เป็นการนำแนวคิดการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่แพร่หลายทั่วไปมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับองค์กรภาครัฐของไทย เน้นการสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากบุคลากร โดยขั้นการรับรู้ (awareness) คือ การทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นการสร้างศรัทธา (pas – sion) คือ การกระตุ้นให้ต้องการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อให้เข้าใจกระบวนการและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ขั้นการศึกษาวิธีการ (education) คือ การเปิดโอกาสและการจัดเตรียมกิจกรรม เสริมความรู้ ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง ขั้นมีความสามารถ (competence) คือการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง

เกิดจากการที่บุคลากรนำความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการใหม่

3. การสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยมุ่งดำเนินการในวิธีที่เหมาะสมและเชื่อมโยงผลงานที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงเข้ากับระบบการให้ความดีความชอบ การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานและระบบบริหารองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

มัทนา วังถนอมศักดิ์และคณะ (2564, หน้า 16 – 18) ได้กล่าวว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกระบวนการหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงว่าเกิดจากปัจจัยใด เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เข้าใจกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน รู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง สามารถวางแผนและรวมถึงแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวในองค์กรให้การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ข้อมูลความรู้ สร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นจูงใจบุคลากร ผู้บริหารต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความร่วมมือร่วมใจในองค์กร แสดงให้บุคลากรได้เห็นปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจมีความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดี

2. องค์กรต้องมีระบบการวางแผนที่ดีเพื่อเตรียมการก่อนนำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาข้อมูล สำรวจความจำเป็น ความพร้อมและความต้องการความช่วยเหลือ คาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงกำหนดทิศทาง เป้าหมาย กิจกรรม ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงตัวบุคคล บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีเอกภาพ รวมถึงคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น วางแผนรับมือกับปัญหาและช่วยกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรได้เห็นความจำเป็นเร่งด่วนหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดแรงจูงใจหรือผลตอบแทนที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวิธีการทำงาน และดำเนินการพัฒนาสร้างทักษะความรู้และสนับสนุนเครื่องมือให้แก่บุคลากร

4. องค์กรต้องสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นโดยการให้ข้อมูลรายละเอียดของงานหรือพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรได้เห็นความจำเป็น หรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ใหม่และพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะความสามารถที่จะพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพราะการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยบุคลากรที่เปิดใจและมีทัศนคติที่ดีต่อความเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ซึ่งการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชาสัมพันธ์ การมอบหมายพี่เลี้ยง การสอนงาน การสาธิต กิจกรรมเสริมให้ความรู้ เป็นต้น

5. องค์กรต้องสร้างทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจในความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลงมีความกระตือรือร้นและความเต็มใจและความทุ่มเทในการทำงาน ให้การสนับสนุนและการติดตามความเปลี่ยนแปลง ช่วยดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงช่วยประสานงาน สร้างความร่วมมือและช่วยสื่อสารทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

การมาเยือนของวิกฤตโรคระบาดทำให้เกิดคำถามเกี่ยวกับระบบการศึกษาหลากหลายด้าน เป็นต้นว่าเราจะออกแบบการเรียนรู้ในยุคโควิด-19 ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ทักษะและหลักสูตรโลกการศึกษารูปแบบใหม่ หลังจากนี้ควรมีหน้าตาแบบไหน เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทด้านการเรียนรู้หรือทำให้ความเหลื่อมล้ำย่ำแย่กว่าเดิม จริงหรือไม่ที่เราสามารถเปลี่ยนวิกฤตครั้งนี้ให้กลายเป็นโอกาสด้านการศึกษา จากความผิดปกติแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New normal) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาทำให้สถานศึกษาต้องอยู่ให้รอดต้องปรับตัวเพราะวิกฤตโควิด -19

เป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น (สุวิมล มธุรส, 2564, หน้า 36 – 37)

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่ารูปแบบองค์การทางการศึกษาที่พึงประสงค์ตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง คือ องค์การเชิงวิชาชีพ (Professional Organization) ที่มีการกระจายอำนาจสูงให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างมากขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูงจนถึงขั้นคาดหวังให้เป็นบุคลากรมืออาชีพ (Professional) ในที่สุดกระบวนทัศน์ในการบริหารนี้สอดคล้องเป็นอย่างมากกับภาวะของโลกที่พลิกผัน อาทิในภาวะแพร่ระบาดของวิกฤตไวรัสคิด –19 ด้วยมุมมองใหม่ องค์การยูเนสโกได้แนะนำโรงเรียนถึงวิธีปฏิบัติ 7 วิธี ที่จะช่วยให้โรงเรียนและครูประสบความสำเร็จสำเร็จในการจัดการเรียนรู้รับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด –19 ดังนี้ (สุวิมล มธุรส, 2564, หน้า 37 – 38)

1. รับฟังเสียงของครูในการกำหนดนโยบายและแผนการ เพราะการพูดคุยเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเปิดโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู พ่อแม่ ชุมชน รวมถึงนักเรียน ควรมีการพูดคุยกัน เพื่อให้ความต้องการของนักเรียนทุกคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนในโรงเรียน ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ของนักเรียนและครู คือ สิ่งสำคัญที่สุดเมื่อเปิดโรงเรียน โรงเรียนต้องสร้างความรู้สึกอุ่นใจให้ทุกคนในช่วงที่ยังมีการระบาดของไวรัส รวมถึงเมื่อโรคหยุดการระบาดลงแล้ว

3. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจ สังคมและอารมณ์ของครูและนักเรียน โควิด –19 อาจทำให้ครู นักเรียน รวมถึงครอบครัวของทุกคนรู้สึกเครียด หากความเครียดนั้นไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมอาจส่งผลต่อการเรียนรู้ในระยะยาวและการเรียนรู้ในภาพรวมได้ สำหรับครูอาจเกิดภาวะหมดไฟในการสอน (Burnout) ทำให้ครูขาดงานบ่อยขึ้น หรือถึงขั้นลาออกจากงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความมั่นใจกับครูว่าจะได้รับการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เมื่อครูเกิดปัญหาด้านสภาพจิตใจโดยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่

3.1 ช่วยให้ครูปรับตัวเข้ากับ New Normal เมื่อกลับมาสอนในชั้นเรียนตามปกติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องได้รับการสนับสนุน และได้รับทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอีกครั้ง ครูหลายคนอาจต้องสอนซ่อมเสริม

ในช่วงนี้ หรือไม่ก็ต้องสอนทั้งในห้องเรียนควบคู่ไปกับการสอนออนไลน์ หรือต้องสอนหลายคาบมากขึ้น เพราะต้องลดขนาดห้องเรียนลงเพื่อทำตามมาตรการ Social Distancing

3.2 จัดให้มีครูเพียงพอ และให้ครูได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสุขกับมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม ได้เงินเดือนตรงตามเวลา หรือลาป่วยได้เมื่อรู้สึกไม่สบาย ถือเป็นเรื่องสำคัญในช่วงสถานการณ์นี้ ผู้บริหารไม่ควรลดสิทธิต่าง ๆ ของครูและเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสมสำหรับครู

3.3 ลงทุนกับภาคการศึกษา เงินเดือนครูและสวัสดิการต่าง ๆ ถือเป็นงบประมาณก้อนใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีรายได้ทางเศรษฐกิจต่ำจากวิกฤตโควิด –19 ทรัพยากรที่มีอยู่อาจลดลงเมื่อรายได้ผู้คนลดลง ดังนั้นเพื่อให้การศึกษายังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารด้านการศึกษาจำเป็นต้องลงทุนกับครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ใช่แค่การไม่ลดเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังต้องจัดการอบรมที่จำเป็น รวมถึงให้การสนับสนุนด้านสภาพจิตใจด้วย

3.4 ตรวจสอบสถานการณ์และข้อเสนอแนะจากครู เมื่อเปิดเรียนครั้งใหม่โรงเรียนต้องพร้อมในการปรับแผนให้สอดคล้องกันระหว่างข้อสั่งการจากกระทรวง และความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะของครูและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวัดความก้าวหน้า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และกรอบการประมินการปฏิบัติที่สอดคล้องตรงประเด็น เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งกรอบการทำงานเหล่านี้ควรคำนึงถึงบทบาทการสอนที่มีคุณภาพของครู และส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ที่ดี โรงเรียนต้องไม่ลืมเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็น และประเมินการทำงานของโรงเรียนด้วยเสมอ

4. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญ อาทิเช่น ในการจัดการเรียนการสอนที่ต้องปรับเปลี่ยนการลงทุนไปที่การพัฒนาการปรับระบบการทำงาน จากการสอนในห้องเรียนปกติเป็นการสอนทางไกลผ่านสื่อเทคโนโลยีลักษณะต่าง ๆ โดยต้องมีปฏิสัมพันธ์ พึ่งพา สรรหาแหล่งความรู้ ประสบการณ์ และการทำงานในบริบทใหม่ ปรับวิธีการทำงานด้วยการออกไปเชื่อมกับโลกที่เป็นจริง เชื่อมกับการสื่อสารยุคใหม่ เพื่อช่วยให้วิธีคิด ประสบการณ์ และกระบวนการทำงานสอดรับกับการปรับเปลี่ยนในบริบทของสังคมที่พลิกผันเปลี่ยนแปลงไป

5. สร้างมิติการศึกษาใหม่ในรูปแบบของธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่ทำให้การศึกษามีความหมายและศักยภาพที่จะเชื่อมโยงกับแหล่งงานการพัฒนา

ทักษะ ประสบการณ์และความรู้ของบุคคล การเปลี่ยนแปลงนี้ คือ ความเคลื่อนไหวใหม่จะช่วยขจัดการปิดกั้นศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กรด้วยกัน ทั้งยังก่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการระบบและองค์กรโดยรวมได้อย่างน่าพึงพอใจ

6. การทำงานด้านการศึกษาในวันนี้ ต้องปรับพัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์ภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กรขึ้นใหม่ เป็นการปรับสร้างสัมพันธภาพใหม่ให้ทันโลกที่เชื่อมโยงชีวภาพเข้ากับกายภาพและนวัตกรรมในองค์กรจะช่วยการทำงานแบบใหม่ที่ก้าวทันโลก ทันความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีพื้นที่ใหม่ของการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ ลดความซับซ้อนขององค์กรด้วยเครือข่ายที่เชื่อมโยงบนแพลตฟอร์มที่เข้าถึงได้ง่าย เร็ว ต้นทุนต่ำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีพื้นที่ในการปรากฏตัวตนได้ตามแรงบันดาลใจของแต่ละคน

7. นอกจากนี้ยังต้องลงทุนในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนออนไลน์ที่จำเป็นต้องมีการลงทุนในเรื่องของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้การเรียนการสอนออนไลน์มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะ ณ ปัจจุบันการลงทุนภายในสถานศึกษาเองก็อาจจะไม่มีความหมายเพราะเราไม่ทราบว่าในอนาคตจะมีเด็กนักเรียนที่จะมีโอกาสเข้าศึกษาภายในโรงเรียนได้มากน้อยหรือนานเท่าไร

จากการศึกษาการบริหารงานในโรงเรียนยุคปกติใหม่ยังสอดคล้องกับ สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565, หน้า 1,301 – 1,307) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิสรัปชั่น โดยกล่าวว่า Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย เน้นพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ รอบตัวและมองหาสิ่งที่จะสามารถต่อยอดได้ในอนาคต เป็นยุคที่เทคโนโลยีการศึกษามีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปและพัฒนาการปรับโครงสร้างของประเทศไทย สิ่งสำคัญคือต้องเร่งการพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับคนรุ่นใหม่ มีการเชื่อมโยงการขยายแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ในการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารการศึกษาในยุค Disruption ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีบุคลิกที่ดี 2) มีความรู้ดี 3) มีวิสัยทัศน์ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ 5) มีภาวะผู้นำ 6) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีคุณธรรมจริยธรรม 8) บริหารจัดการดี 9) มีความสามารถพิเศษ

รอบด้าน 10) ผู้นำวิชาการ ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, หน้า 1,805 – 1,417) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์คุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบเกลียวสว่าน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปีการศึกษา 2563 จำนวน 395 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้ประเมินกลยุทธ์ และความพึงพอใจ จำนวน 99 คน โดยเป็นผู้ที่มีความยินดีและสมัครใจเข้าร่วมกลุ่มผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติจริงกลยุทธ์คุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) ผลการสร้างกลยุทธ์และพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาด ความมั่นใจในตัวเอง ความรับผิดชอบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และคุณธรรม และ 3) การประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับ ชัยรัตน์ ชามพูนท (2564, หน้า 195 – 207) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถหาข้อมูลเชิงลึกทำให้มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือ จากแหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเจาะจงผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของภาครัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางของภาครัฐ และอาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 19 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ประกอบด้วย (1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุค digital disruption และวิถี New Normal (2) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร พัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม พัฒนารักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์การ (3) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในเครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร (4) กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 2) ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล คือ (1) สมองไหล (2) ขวัญและกำลังใจกับความมั่นคงทางอาชีพ (3) คนที่ generation ต่างกัน (5) บุคลากรขาด ทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี (6) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง (7) ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวก และ (8) บุคลากรขาดความผูกพันกับองค์การ

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่ จำเป็นจะต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อบุคลากรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ การวางแผนร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นรวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. บทบาทหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 39 กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการของสถานศึกษาและส่วนราชการ ตามมาตรา 34 (2) โดยจะให้มีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ รองจากผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนราชการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2547, หน้า 14) หมวด 3 การกำหนดตำแหน่ง วิทยฐานะและการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง มาตรา 38 ข กำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, หน้า 1 – 3) พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ให้ถือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติราชการของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยให้ถือเกณฑ์ในการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 719 คน ลงมาให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน
2. โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1,079 คน ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน
3. โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,080 – 1,679 คน ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน
4. โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. สภาพปัญหา

โดยที่สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน ได้รับผลกระทบจากการที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหรือการกำหนดตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดไม่ครอบคลุมทุกสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษามีจำนวนนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

2. ข้อมูลโรงเรียนที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตามข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561 จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 30,132 โรงเรียน มีโรงเรียนที่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2,213 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 27,900 โรงเรียน

3. ระเบียบ และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 39 สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) จะให้มีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการรองจากผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าส่วนราชการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้และนอกจากนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้กำหนดเกณฑ์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในหนังสือ ที่ ศธ. 0206.6/ว23 ลงวันที่ 23 ธันวาคม 2563 โดยเป็นการคำนวณตามสูตรการคำนวณอัตรากำลังสายงานการสอนไว้ดังนี้ (ก.ค.ศ., 2563)

6.1 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 359 คน ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

6.2 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 360 – 719 คน ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

6.3 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1,079 คน ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน

6.4 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,080 – 1,679 คน ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน

6.5 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าทีมตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ กฎหมาย หรือตาม อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

4. แนวทางการแต่งตั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการของสถานศึกษาโดยจะให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

และตามมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2557 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้มีอำนาจดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ กคศ. และ อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

กล่าวโดยสรุป ตามมาตรา 38 ข แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการของสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564, หน้า 6) ได้มีมติกำหนดภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (ทุกสังกัด) ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีภาระงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่ายเต็มเวลา และมีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

2. ให้มีการปฏิบัติการสอนด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติการสอนไม่ต่ำกว่า 5 ชั่วโมง/สัปดาห์ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติการสอนไม่ต่ำกว่า 10 ชั่วโมง/สัปดาห์ ทั้งนี้ การปฏิบัติการสอนให้ หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสถานศึกษาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังนี้

2.1 ปฏิบัติการสอนประจำวิชา

2.2 ปฏิบัติการสอนร่วมกับครูประจำชั้น ประจำวิชา

2.3 สังเกตการสอนและสะท้อนผลการสอนร่วมกับครูในกิจกรรมเปิดชั้นเรียน (Open Class)

2.4 เป็นผู้นำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของสถานศึกษา

2.5 นิเทศการสอนเพื่อเป็นพี่เลี้ยงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับครู

2.6 จัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้และอบรมบ่มนิสัยผู้เรียน

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564, หน้า 13 – 15) ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของรองผู้อำนวยการไว้ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

หน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และช่วยปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

2.1 พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำ และพัฒนาหลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

2.2 ปฏิบัติการสอน พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาหรือการนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.4 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.5 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัย เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อยกคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.6 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

3.1 บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

3.2 บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.3 ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

3.4 บริหารกิจกรรมการเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

3.5 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

4. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

4.1 กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนา สถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียน

4.2 นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และติดตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.3 สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในอนาคต

4.4 สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

5. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

5.1 สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือ และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

5.2 จัดระบบการให้บริการในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชนและงานจิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

6. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

6.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

6.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการจัดการศึกษา

6.3 นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา การบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คุณครูและผู้เรียน

6.4 สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

7. วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1. มีใบอนุญาตประกอบผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ

2.2 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศชำนาญการ

2.3 ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 (2) ที่มีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.4 ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

8. ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

8.1 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป

8.2 มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

5. สมรรถนะและสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่

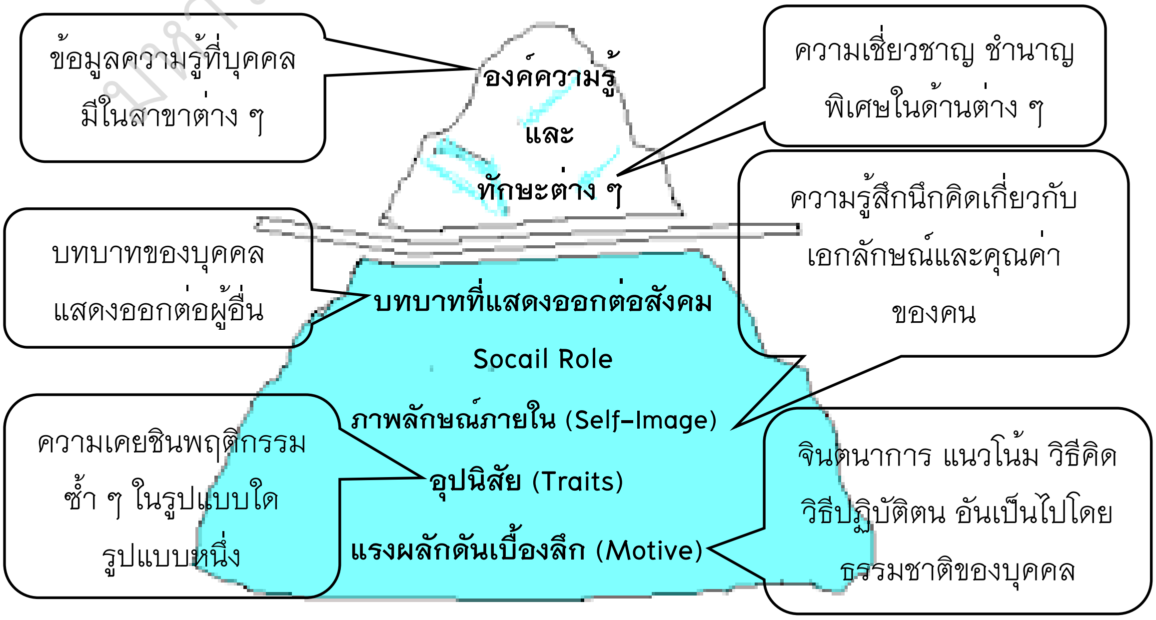
5.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ เช่น แบบทดสอบวัดระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota multiphasic personality inventory) นั้นไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้อย่างไร ผลการศึกษาครั้งนั้นทำให้เขาตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 52)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน กล่าวคือ การคัดเลือกที่แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานแต่ว่ายังไม่เพียงพอยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนามีแต่เพียงเรื่องความรู้และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์การต้องการ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (สุรพงษ์ มาลี, 2549, หน้า 17 – 18) แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 52)

จากภาพประกอบ 2 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) ส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (skills) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self – image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคลภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 52)

โดยสรุปการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงานในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสมารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์การมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์การเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 38 – 42)

5.2 ความหมายของสมรรถนะ

มีคำภาษาไทยหลายคำที่ใช้คำแทน competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่า ความสามารถส่วนความสามารถตามแนวคิดทางจิตวิทยาใช้คำว่า ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน ส่วน สมรรถภาพ (capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถ ดังนั้น

คำว่า สมรรถนะ จึงมีนักวิชาการได้นิยามความหมาย ไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์การ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2549, หน้า 33) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

เทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

ดนัย เทียนพุฒ (2550, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิผล

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2556, หน้า 126) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะทักษะเด่นของกลุ่มงานที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระหว่างตำแหน่งงานหลักกับการปฏิบัติงานโดยตรง

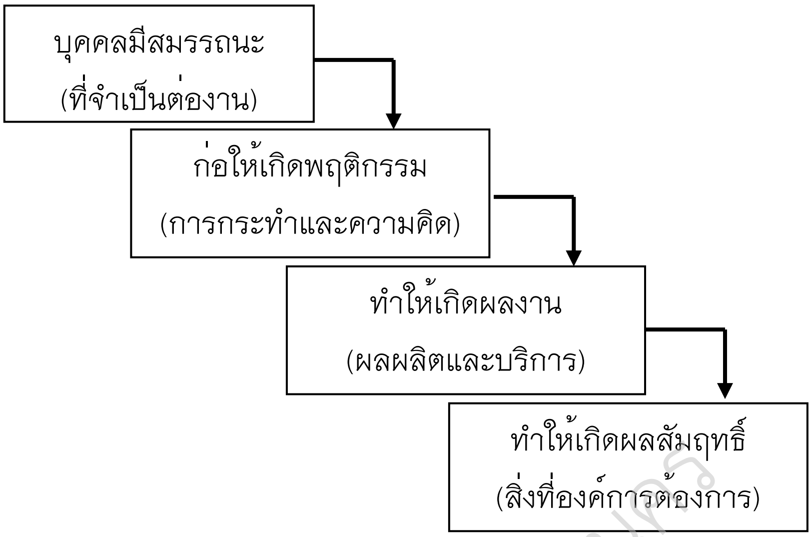
McClelland (1973, p. 1 อ้างถึงใน นฤมล พันลุตัน, 2560, หน้า 32) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (1982, อ้างถึงใน ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self – image) หรือบทบาททางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993, p. 9 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ

Shermon (2004, p. 105 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การ ดังภาพประกอบ 3 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์
(Shermon, 2004, p. 105 อ้างถึงใน ปาริฉัตร ช่อชิต, 2559, หน้า 18)

Dubois and Rothwell (2004, p. 82 อ้างถึงใน ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560, หน้า 20) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และก่อให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตได้

5.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การรวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้เห็นว่าสมรรถนะมีความสำคัญอย่างไร จึงขอนำเสนอความสำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 3 – 4) ระบุว่า สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์การ หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนมีการปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสมารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ (competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

6.1 การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การและงาน

6.2 การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

6.3 การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

6.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

6.5 การบริหารผลงาน

6.6 การบริหารคนเก่ง

6.7 การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน

6.8 การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554, หน้า 8 – 9) กล่าวไว้ว่า ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัย พบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็ตามทันเพราะซื้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้น สูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงษ์ (2548, อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก 2557, หน้า 25 – 26) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้โลกของเรากาลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐาน

ขององค์ความรู้ (knowledge – based economy) นั่นคือ "องค์การใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง" ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการธุรกิจขององค์การ สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ดังนี้

1. สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การและยุทธศาสตร์องค์การ

3. สมรรถนะ เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4. สมรรถนะ เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548, หน้า 11 – 16) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core competency) นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อเจตคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเอง โดยธรรมชาติวัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรการพัฒนา และการฝึกอบรม การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การโยกย้ายบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training road map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไร และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำ สมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.3 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

3.3.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไร แล้วผู้ที่จะย้ายมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไร

3.3.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.5 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

3.5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ธีระ รุญเจริญ, (2550, หน้า 71) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่าจากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เององค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ

Sydanmanlakka (2002, pp. 1 – 6 อ้างถึงใน วีระกานต์ ศรีสมัย, 2551, หน้า 22) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่า ความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กร นั้นแหละคือสมรรถนะของบุคคลที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสบการณ์ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคล บุคคลและองค์กรจึงเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการนำสมรรถนะมาใช้เป็นกรอบในกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะดังกล่าว จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถนำแนวคิดของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

สำหรับการวิจัยนี้ เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่

5.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะนำเสนอ ดังนี้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548, หน้า 22 – 23) กล่าวว่า Competency หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบัน การศึกษา สถาบันฝึกอบรม / สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิชาชีพ 2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อ ฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา 3) พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

McClelland (1973, pp. 57 – 83) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ทักษะการพูด ทักษะทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self – concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์กล้าหาญรับผิดชอบความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นหรือแรงขับภายในซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือคนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ สามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ

5.1 กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก โดยการศึกษาค้นคว้าและการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skill”

5.2 กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ อัตมโนทัศน์ (Self – concept) คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้ตัวบุคคลอยู่ลึกลงไป

เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ส่วนนี้นักวิชาการบางคนเรียก “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ หรือความอดทนอดกลั้น เป็นต้น

Boyatzis (1982, pp. 229 – 234 อ้างถึงใน นฤมล พันลุตัน, 2560, หน้า 43) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย หรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจ และลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ

3. ภาพลักษณ์ (Self – image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง

4. บทบาททางสังคม (Social role) คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม

5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

Spencer and Spencer (1993, pp. 9 – 11) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรมหรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้เป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึกและเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล สามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำหรือเป้าหมายเฉพาะเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ ดังตัวอย่างคนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูง มักตั้งเป้าที่ท้าทายตลอดเวลาจากนั้นถือเป็นความรับผิดชอบส่วนที่ต้องทำให้สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำให้ดีขึ้น

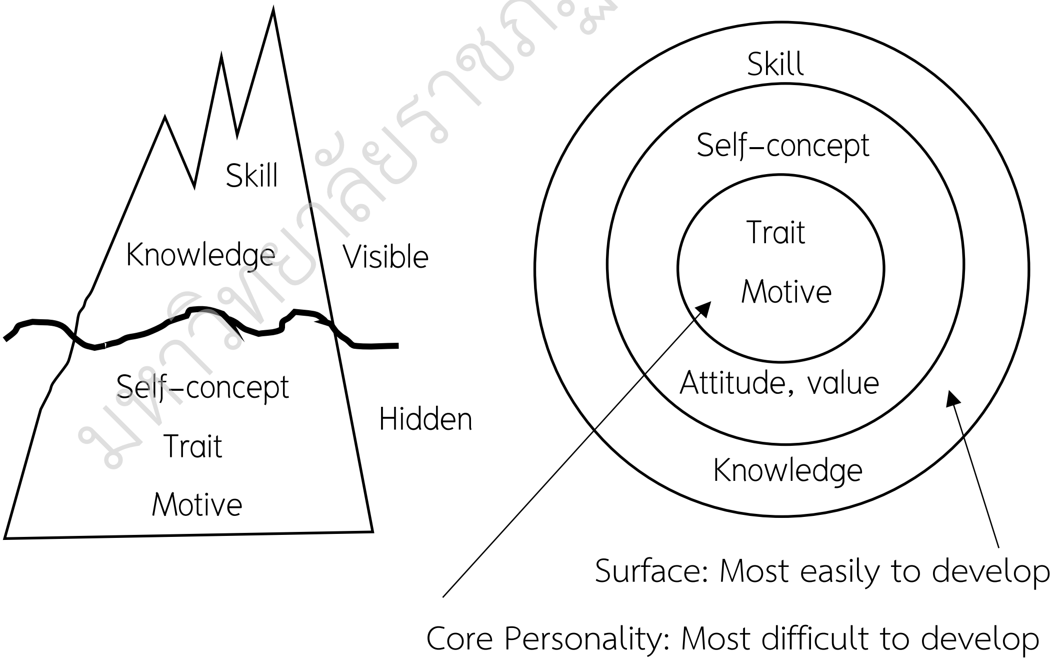
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่มีการกระทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ ดังตัวอย่าง คือ ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบินรบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการควบคุมอารมณ์ด้วยตนเองเป็น "การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ทำเป็นประจำ" ที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนบางคนจะไม่ "ระเบิดอารมณ์" ใส่คนอื่น และปฏิบัติงานมากกว่าและเหนื่อยกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายใต้ความกดดัน สมรรถนะทางลักษณะเฉพาะ (Trait Competencies) เหล่านี้เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะที่กล่าวแล้วนี้จัดว่าเป็นลักษณะที่เป็นแม่บทของการเริ่มต้นเองหรือเป็นตัวกระทำที่ซ่อนอยู่ภายในที่พยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นระยะเวลานานโดยปราศจากการดูแลอย่างใกล้ชิด

3. มโนทัศน์ในตน (Self – concept) หมายถึง ภาพลักษณะของตัวเอง คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล ดังตัวอย่าง คือ ความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง คุณค่าความเชื่อของบุคคลเป็นเหตุจูงใจที่สามารถโต้ตอบ หรือขานรับได้ว่า บุคคลนั้นจะทำอย่างไรในช่วงเวลาสั้น ๆ ข้างหน้า และในสถานการณ์ที่มีคนอื่นรับผิดชอบดูแล หรือผู้ที่มีคุณค่า ความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำแสดง จะแสดงท่าทีแห่งพฤติกรรมผู้นำให้เห็นมากกว่าคนอื่น เมื่อรับทราบว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นการทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำบุคคลที่มีคุณค่า ความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการ แต่โดยด้านลึกแล้วไม่ชอบ หรือไม่สามารถคิดแบบฉับพลันได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (Motive level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้วมักล้มเหลวมากกว่าประสบความสำเร็จ

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ ดังตัวอย่างศัลยแพทย์ก็จะมีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อและระบบประสาทในร่างกายมนุษย์ ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คะแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็นความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบเป็นความรู้และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริง ๆ คือ ความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้น ๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้

ข่าวสารนั้น ๆ นอกจากนั้นข้อสอบวัดความรู้มักวัดว่าผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกจากคำถามที่กำหนดให้ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดค่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐานของความรู้ที่มีอยู่ได้หรือไม่ตัวอย่าง คือ ความสามารถในการเลือกได้ว่าคำตอบใดในห้าตัวเลือกที่กำหนดให้เป็นการโต้แย้งที่มีประสิทธิผลจะแตกต่างอย่างมากกับความสามารถในการลุกขึ้นในสถานการณ์ขัดแย้งและโต้เถียงอย่างชวนให้คล้อยตาม แต่อย่างไรก็ตามความรู้อย่างดีที่สุดก็ได้แต่เพียงทำนายว่าบุคคลนั้นสามารถที่ทำได้หรือไม่ แต่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำหรือไม่

5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพประกอบ 4 แสดงตัวแบบภูเขาหิมะ (iceberg model) และภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ (central and surface competencies, 1993, pp. 9 – 11 อ้างถึงใน นฤมล พันลุดัน, 2560, หน้า 45)

Kaplan and Norton (2004, pp. 231 – 232 อ้างถึงใน นัจภัค บูชาพิมพ์, 2560, หน้า 18) อธิบายว่า การแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น

3. คุณค่า (values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

Shermon (2004, p. 63) อธิบายว่า ลักษณะของสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ (knowledge)

2. ทักษะ (skill)

3. บทบาททางสังคม (social role)

4. ภาพลักษณ์แห่งตน (self – image)

5. แรงจูงใจ (motive)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ เพื่อค้นหาและคัดสรรองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ เพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ดังรายละเอียดในตาราง 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบของสมรรถนะ	1. อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548)	2. McClelland (1973)	3. Boyatzis (1982)	4. Spencer and Spencer (1993)	5. Kaplan and Norton (2004)	6. Shermon (2004)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความรู้	✓	✓		✓	✓	✓	4	83.33
2. ทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	100
3. อัตมโนทัศน์/มโนทัศน์แห่งตน		✓		✓			2	33.33
4. ภาพลักษณ์			✓			✓	2	33.33
5. ลักษณะนิสัย/ลักษณะเฉพาะ		✓	✓	✓			3	50
6. แรงจูงใจ		✓	✓	✓		✓	4	66.67
7. บทบาททางสังคม			✓			✓	2	33.33
8. คุณค่า					✓		1	16.67
9. พฤติกรรมที่ปรารถนา	✓							16.67

จากตาราง 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามความคิดเห็นของนักวิชาการและเลือกองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีค่าร้อยละตั้งแต่ 50 ขึ้นไป สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลขึ้นจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ทักษะ ความสามารถทางด้านทักษะจะเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานเป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่จะแสดงออกทางด้านจิตใจหรือทางกายภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานของตนเอง เช่น ทักษะการให้คำปรึกษา การต่อรอง การตัดสินใจ เป็นต้น

2. ความรู้ บุคคลที่มีคุณภาพจะต้องมีความรู้ที่จำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในองค์กร เป็นความรู้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง โดยจะต้องรู้จักการแสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้ที่มีอยู่เดิม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. แรงจูงใจการที่บุคคลจะแสดงซึ่งสมรรถนะหรือความสามารถของตนเองออกมาเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญที่เป็นตัวกระตุ้นหรือแรงขับภายในให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมาย การที่จะสร้างแรงจูงใจควรเป็นแรงจูงใจทางด้านบวก ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองหรือแสดงสมรรถนะของตนเองโดยความสมัครใจ

4. ลักษณะนิสัย/ลักษณะเฉพาะตัว จะแสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรมและความคิด ค่านิยม ลักษณะการทำงาน เป็นภาพลักษณ์เฉพาะบุคคลซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ลักษณะนิสัยที่มีส่วนส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ คือ จะต้องเป็นบุคคลที่ยอมรับในตนเองเรียนรู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง พร้อมที่จะยอมรับสิ่งใหม่และพัฒนาอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบ มีภาวะของการเป็นผู้นำ รวมถึงความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพ

จากการสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในครั้งนี้ มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถแต่ละสมรรถนะเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องสำนักงาน ก.พ. (2553, อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก, 2554, หน้า 25) ที่สรุปว่า แนวคิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม (Bloom s Taxnomomy) มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ดังนี้ 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการต้องเริ่มจากการให้เกิดความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (comprehensive) เกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะแต่ละรายการ โดยต้องสามารถประยุกต์ (application) ใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันในงานได้ ดังนั้น การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องเริ่มจากความรู้และความเข้าใจก่อน เพื่อนำไปสู่การประยุต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป 2) ประโยชน์ของการพัฒนาสูงสุดจะไม่เกิดขึ้น หากข้าราชการเพื่อจะส่งผลให้เกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะประจำไม่นำความรู้ ความเข้าใจและการประยุกต์เนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาจึงควรเข้าใจแนวทางในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เกิดการใช้สมรรถนะหลักของข้าราชการ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ (anlysis) การสังเคราะห์ (synthesis) และการประเมินค่า (evaluation) ที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.5 ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะแตกต่างกันออกไป ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

1.2 การบริการที่ดี (Service mind)

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Expertise)

1.4 จริยธรรม (Integrity)

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ได้แก่

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)

2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for order)

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)

2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)

2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)

2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation)

2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership)

2.19 การควบคุมตนเอง (Self – control)

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

ทั้งนี้ สมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น คือ วิสัยทัศน์ (Visioning) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) การควบคุมตนเอง (Self – control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548, หน้า 12 – 15) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคลในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์องค์การ

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (managerial competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role – based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน

ต่าง ๆ (job – based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า functional competency หรือ job competency เป็น technical competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

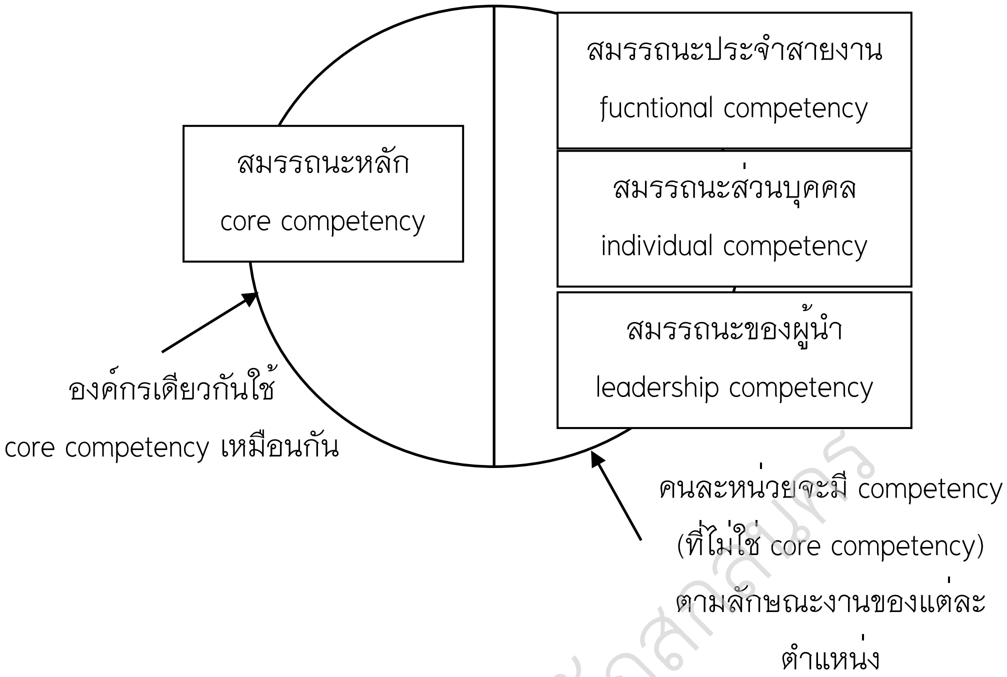
3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, หน้า 31 – 32) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (competency) ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์การจะต้องมีถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การที่จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับองค์การหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture)

2. สมรรถนะอื่น (others competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิค หรือสมรรถนะในสายงาน (functional /professional /technical /job competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal / individual competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (leadership / managerial competency) ดังภาพประกอบ 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 5 แสดงประเภทของสมรรถนะ
(ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548, หน้า 31 – 32)

สุรพงษ์ มาลี (2549, หน้า 59) ได้เสนอแนวคิดการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะทางเทคนิค

1.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นจะต้องมีเพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น สมรรถนะทั่วไป (generic competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และสมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

1.2 สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (job – related functional or technical competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชีด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2. การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์การด้วย โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับองค์การจำเป็นที่จะต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (job family competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (job – specific competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนงาน (key result areas) ให้ได้ผล

เทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 26 – 27) จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขการคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, หน้า 29 – 30) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การเป็นสมรรถนะร่วมที่องค์การคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์การคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3. สมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ (Job Family) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มหรือตำแหน่งนั้น ๆ ในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วย ตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในหน้าที่ของพนักงานทุกตำแหน่ง เป็นต้น

4. สมรรถนะด้านเทคนิค (Job or Technical Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะด้านเทคนิคแตกต่างกันไปตามตำแหน่งของตน

5. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553, หน้า 17) ได้กำหนดตัวแบบสมรรถนะที่มีในองค์กรไว้ 2 ประเภท (ทั้งนี้ไม่ได้รวมสมรรถนะส่วนบุคคลไว้ด้วย) อันได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรทำให้องค์กรแตกต่างและมีความได้เปรียบคู่แข่ง ค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นสะท้อนถึงการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานนั้นควรจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่แสดงความคิดโดยรวมขององค์กรว่าจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ก็จะสามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร (Core values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวรที่พนักงานทุกคนจะต้องนำมาเป็นทัศนคติในการทำงาน การแสดงออกทั้งนี้มีค่านิยมที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ

2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific competencies) เป็นสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ซึ่งนอกเหนือจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดให้กับสมาชิกองค์กรแล้วนั้นยังต้องกำหนดภาระหน้าที่ให้กับสมาชิกนั่น คือ สมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ อาทิเช่น สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคลากรที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่าง ๆ นั้นต้องแสดงออกได้อย่างชัดเจนในหน้าที่สมรรถนะที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน และทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเองเป็นหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, อ้างถึงใน นฤมล พันลุตัน 2560, หน้า 50) ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมีเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของทุกตำแหน่งและทุกวิทยฐานะประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ งานของแต่ละสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

ชูชัย สมิทธิไกร (2556, หน้า 30) ก็ได้กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากร (employee competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน

3. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (role competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (management competency)”

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 179) ได้จำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะขององค์การ (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่ลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2. สมรรถนะในงาน (Fucntional Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานบางกลุ่มงานหรือบางตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานนั้นลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬา เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” ซึ่งยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

นัจภัค บูชาพิมพ์ (2560, หน้า 30 – 31) ได้สรุปสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ ความสามารถพื้นฐานที่เป็นหลักในการปฏิบัติงานขององค์การในแต่ละองค์การ ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีเอกลักษณ์สมรรถนะหลักที่แตกต่างกันออกไป โดยส่วนมากสมรรถนะหลักจะปรากฏในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กรนั้น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่องค์กรตั้งไว้ ถือเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การ เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์การคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมีเป็นขีดความสามารถหลักของพนักงานทุกคน

2. สมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) คือ ความสามารถย่อยของหน่วยงานหรือแต่ละแผนกที่อยู่ภายในองค์การ เป็นลักษณะของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะส่งผลสนับสนุน ให้การทำงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) คือ ความสามารถพิเศษของบุคคล ถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรม ผลการทำงาน ซึ่งมีผลต่อทัศนคติการทำงาน และความสำเร็จในงานนั้น ๆ

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) คือ ความสามารถในการมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การวางแผนงาน การบริหารงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จอมภัค จันทะคัต (2561, หน้า 166) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ด้วยกันดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมของอาจารย์ เป็นคุณลักษณะที่อาจารย์จำเป็นต้องมีซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้

2. สมรรถนะประจำหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นความรู้ทักษะ ความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ประจำ เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์การต้องการ

สิริวดี ชูเชิด (2565, หน้า 227) ได้สรุปสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะตามหน้าที่ คือ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่หรือตำแหน่งงานของตนเอง

2. สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถของบุคลากรที่สำคัญที่ควรมี ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลต่อตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่

3. สมรรถนะบุคคลหรือเรียกอีกอย่างว่าสมรรถนะทั่วไป คือ ความสามารถของบุคลากรที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิดที่มีความชำนาญ โดยสมรรถนะด้านนี้ไม่สามารถเรียนแบบกันได้

McClelland (1973, อ้างถึงในอนันต์ พันนึก, 2554, หน้า 27) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่ม คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2. สมรรถนะที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะพื้นฐาน

Spencer and Spencer (1993, p. 27) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการทำวิจัย คือ

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี

Shermon (2005, p. 40) อธิบายถึงการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) คือ

1.1 สมรรถนะที่ใช้ความชำนาญพิเศษ เช่น การอุตสาหกรรม กระบวนการ เทคนิคการทำส่วนประกอบต่าง ๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน เช่น ความรู้ในการควบคุมระบบความปลอดภัยและความร่วมมือในการใช้หลักเกณฑ์ระหว่างประเทศ การบริการ การสั่งการทักษะการบรูณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง ความชำนาญในภาวการณ์เสี่ยง เป็นต้น สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะรวมถึงการฝึกอบรมเช่นการเรียนรู้การศึกษาในระบบ ซึ่งอาจจะนำประกาศนียบัตรมาดูประกอบด้วย

2. สมรรถนะด้านที่ไม่ต้องใช้เทคนิค (Non – technical competency) คือ

2.1 สมรรถนะด้านนี้พิจารณาโดย “ทักษะอ่อน” เป็นความสามารถทั่วไปและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น การรับความเสี่ยง การยืดหยุ่น ความรู้สึกรักองค์การ ความอดทน การให้คำมั่นสัญญา

2.2 สมรรถนะด้านนี้ โดยทั่วไปจะไม่เฉพาะเจาะจงในเรื่องการอุตสาหกรรมกระบวนการเทคนิคการทำงานส่วนประกอบต่าง ๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศเพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบการพัฒนา ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน

องค์ประกอบสมรรถนะ	1. McClelland (1973)	2. Spencer and Spencer (1993)	3. Shermon (2005)	4. อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2548)	5. ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548)	6. ก.พ (2548)	7. สุรพงษ์ มาลี (2549)	8. เทื้อน ทองแก้ว (2550)	9. สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550)	10. สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553)	11. ก.ค.ศ. (2553)	12. ชูชัย สมิทธิไกร (2556)	13. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	14. นัจภัค บูชาพิมพ์ (2560)	15. จอมภัค จันทะคัต (2561)	16. สิริวดี ชูเชิด (2565)	ความถี่	ร้อยละ
1. สมรรถนะหลัก	✓	✓	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓	14	87.50
2. สมรรถนะส่วนบุคคล	–	✓	✓		✓	–	–	✓	✓	–	–	–	✓	✓		✓	8	50.00
3. สมรรถนะประจำสายงาน	✓	–	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	87.50
4. สมรรถนะด้านบริหาร	–	–	–	✓	✓	–	–	–	✓	–	–	✓	–	✓	–	–	5	31.25
5. สมรรถนะองค์การ	–	–	–	–	–	–	–	✓	–	–	–	–	✓	–	–	–	2	12.50
6. สมรรถนะชั้นกลยุทธ์	–	✓		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	6.25
7. สมรรถนะเฉพาะงาน	–		✓	–	–	–	✓	✓	✓	–	–	–	–	–	–	–	4	25.00

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีความสอดคล้อง, (–) หมายถึง ไม่มีความสอดคล้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 3 ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการที่ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวมาข้างต้น องค์ประกอบของสมรรถนะที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์การต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์การต้องมี เพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์การและนำพาองค์การประสบผลสำเร็จ

2. สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) คือ ความสามารถที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้น ๆ เป็นลักษณะของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) คือ ความสามารถพิเศษของบุคคลที่ถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งมีผลต่อทัศนคติการทำงาน และความสำเร็จในงานนั้น ๆ

จากองค์ประกอบของสมรรถนะ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะย่อยของสมรรถนะทั้ง 3 องค์ประกอบ จากนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency)

เทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 36 – 37) ได้เสนอสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ

1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการและกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการต่อลูกค้าตามลักษณะของงานในจุดเน้นที่ต้องการที่มีลักษณะกระชับมั่นคงแม้ว่าจะต้องอยู่ในภาวการณ์เปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้ใหม่ที่สำคัญ ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้ทั่วไปหรือความรอบรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาตนเอง โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนโดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

1.2 มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์การ และประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์การ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรม กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในองค์การ

1.3 ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางสังคมทั้งในระดับนานาชาติและภายในชาติที่มีต่อองค์การ มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกลและสามารถกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จจนสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน

1.4 ความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์หรืออุปสรรคและเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

1.5 ปรับเปลี่ยนได้ อดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความยากลำบากและสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็วโดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตนและสามารถทำงานได้อย่างมีความสมดุล

1.6 จูงใจใฝ่บริการ สร้างและดำรงวัฒนธรรมขององค์การ สนับสนุนบุคคลอื่นได้ให้บริการที่จำเป็นอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามได้ ตามที่ต้องการแสดงถึงจิตวิญญาณในการให้การบริการสาธารณะสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีน้ำใจบริการและช่วยเหลือจนบรรลุภารกิจ

1.7 การคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพมั่นคงด้วยกลยุทธ์ของธุรกิจและการแข่งขันขององค์การในยุคเศรษฐกิจของโลก รู้จักตรวจสอบนโยบายและการรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการมองในระยะยาวที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับก่อนหลัง สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงภัยคุกคามหรือโอกาสที่มี

1.8 วิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างรวดเร็วสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจากความหมายและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะสำคัญ (key characteristics) ดังนี้

1.8.1 ความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและการจูงใจให้มีวิสัยทัศน์องค์การ การวางแผนกลยุทธ์และปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดการที่มีคุณภาพ นำไปสู่กิจกรรมองค์การที่สมบูรณ์แบบสนับสนุนให้คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ชักจูงให้คนอื่นมีน้ำใจบริการ กำหนดให้มีและใช้โปรแกรม/กระบวนการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงขึ้นใหม่

1.8.2 การกำหนดและการผสมผสานลักษณะสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การ รวมถึงองค์ประกอบทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการจัดการ

1.8.3 มีความเข้าใจในบทบาท และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของชาติและกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติรวมถึงผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่นายกรัฐมนตรี วุฒิสภา ผู้พิพากษา องค์การของรัฐในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น และความสนใจของกลุ่มมากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสมดุลในสิ่งดังกล่าวข้างต้นกับการบริหารองค์การ

1.8.4 เปิดกว้างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ สามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรืออุปสรรคที่ไม่ได้คาดหวัง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.8.5 แสดงถึงการมีความคิดริเริ่มสูง มีความพยายามและมีข้อผูกพันในการให้บริการสาธารณะอยู่ในแนวหน้าและมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จตรวจสอบผลสะท้อนกลับจากคนอื่นและแสวงหาโอกาสเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ

2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กับวิสัยทัศน์ขององค์การ ภารกิจและเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีดังนี้ คือ

2.1 การบริหารความขัดแย้ง กำหนดและการป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วยในลักษณะสร้างสรรค์และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

2.2 ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม ริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ เห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ตระหนักว่าองค์การเกิดขึ้นบนความแตกต่าง และพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องและยุติธรรม

2.3 ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ สร้างนิสัยให้มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรมในระดับสูง ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น แสดงถึงลักษณะในความรับผิดชอบในหมู่คณะ และมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

2.4 สร้างทีมงาม มีความมุ่งหวัง จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์การและกับกลุ่มลูกค้าให้มีความผูกพันที่สร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจ พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับการชี้แนะ การให้คำปรึกษา การรางวัลและการแนะนำให้ปฏิบัติ

3. การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพให้ได้ผล ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการนำไปใช้ รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบ มั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและดำรงอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การ ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงานโดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

3.2 การให้บริการลูกค้า สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พร้อมที่จะปรับปรุงการจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อสนองตอบต่อแรงกดดันและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จให้ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ และถือว่าเป็นสิ่งผูกพันที่จะต้องปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3.3 การตัดสินใจ มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัดหรือผลที่ได้รับอาจไม่ถึงพอใจเกิดขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

3.4 ความเป็นผู้ประกอบการ รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาดจากผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตัดสินใจที่จะเสี่ยงและริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จซึ่งมีคุณประโยชน์หรือเกิดความก้าวหน้า

3.5 การแก้ไขปัญหา กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันเพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผลให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์การ

3.6 มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่สัมพันธ์กับที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด มีความสามารถใช้การตัดสินใจที่สำคัญการให้การฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหารและภารกิจที่ต้องการ

4. ความเฉียบคมทางการบริหาร ความสามารถในการรับและการบริหารงานการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรข้อมูล ในลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะและเกิดความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความเฉียบคมในการบริหาร ดังนี้

4.1 การบริหารการเงินการคลัง แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในหลักการของการจัดการทางธุรกิจและความเชี่ยวชาญทางการตลาด จัดหากองทุนในระดับที่เหมาะสม ตระเตรียมการบริหารงบประมาณ ให้ความเป็นธรรมในโครงการต่าง ๆ ใช้แนวคิดทางการบัญชีต้นทุนในการกำหนดตามลำดับก่อนหลังของโครงการ ติดตามการใช้จ่ายเงินหรือการดำเนินงานตามโครงการและนโยบายมีวิธีการกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพการจัดหาและทำตามที่ได้ลงนามไว้ในสัญญา

4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเมินสถานการณ์ความต้องการของทีมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามเป้าหมายขององค์การและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

งบประมาณที่เป็นจริง ใช้หลักคุณธรรมที่มั่นใจว่าทีมงานได้รับการคัดเลือกที่เหมาะสม มีการพัฒนาที่ดี มีประโยชน์ มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

4.3 การบริหารเทคโนโลยี ใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการผสมผสานเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนายุทธศาสตร์โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการประกอบการตัดสินใจ มีความเข้าใจในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อองค์การ

5. การสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร หมายถึงความสามารถในการอธิบาย การให้แนวทางและการให้ข้อเท็จจริง และแนวคิดต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้ มีความสามารถในการเจรจากับบุคคลและกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์การและส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพให้กว้างไปสู่องค์การอื่น ๆ และการรู้ถึงการเมืองทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การสร้างเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

5.1 การใช้อิทธิพล การเจรจา รู้จักการชักชวนผู้อื่นให้คล้อยตามในการสร้างความเห็นพ้องให้ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสถานการณ์แบบ ชนะ – ชนะ (win – win situation)

5.2 ทักษะการสื่อสาระระหว่างบุคคล มีความสามารถในการสื่อสารอย่างเหมาะสมในการสนองตอบต่อความต้องการ ความรู้สึกและความสามารถ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่ต่างกัน รู้จักใช้กลวิธีด้วยความเห็นอกเห็นใจที่ไวต่อความรู้สึก และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ

5.3 ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา สามารถพูดจาหรือการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ทั้งต่อบุคคลและกลุ่ม รู้จักฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ทำความชัดเจนในข้อมูลที่ได้ตามต้องการ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสารระบบเปิด

5.4 ความเป็นหุ้นส่วนกัน พัฒนาเครือข่ายและสร้างพันธมิตร จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำกิจกรรมกันในระหว่างกลุ่มต่างวัฒนธรรม การร่วมมือกันในระหว่างต่างหน่วยงาน การค้นหาหลักการพื้นฐานร่วมกันจากผู้เกี่ยวข้องในวงกว้าง และการประสานงานเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภายในองค์การให้มั่นคง

5.5 เข้าใจการเมือง รู้จักแยกแยะการเมืองภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่องานขององค์การ มีวิธีการจัดการปัญหาในแต่ละสถานการณ์ด้วยความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เข้าใจอย่างแท้จริงในสถานการณ์ขององค์การและการเมืองและตระหนักในผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่หลากหลาย

5.6 การสื่อสารด้วยการเขียน การเขียนที่แสดงถึงข้อเท็จจริงและความคิดที่ชัดเจนเชื่อถือได้ และมีระบบการเขียนที่ดี

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2550, หน้า 30 – 31) ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ว่า สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะหลักคือคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจเป็นทีม (Team – work)

สำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 6 – 32) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี

ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ดีสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรงแต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะ การคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่า ความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

3.1 ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ

3.2 แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น

3.3 ใช้ความรู้นั้นในงาน

3.4 สอนความรู้นั้น ๆ ให้กับบุคคลอื่น ๆ ด้วย

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มาจากคำว่า Integrity ที่มีนัยของการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด (เท่ากับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ 2) ซึ่งคำพูดที่ว่านี้เป็นค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ (สิ่งที่เห็นว่าดี) และค่านิยมที่ว่านี้อาจมาจาก หน่วยงาน (ค่านิยมองค์กร) สังคมหรือหลักทางด้านศีลธรรมของบุคคล สิ่งนี้ทำให้สมรรถนะ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแตกต่างไปจากสมรรถนะอื่น ๆ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ Integrity เน้นที่ค่านิยมมากกว่า

5. การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริง (Genuine Intention) ที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทำงานร่วมกัน คำว่า “ทีม” อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่ง แตกต่างกัน และมาจากส่วนงานต่าง ๆ ที่มาทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา หรือทำงานโครงการ ด้วยกันบทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมหรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ อย่างเป็นทางการแม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงาน หรือทำหน้าที่ เป็นผู้ประสานทีม (Group Facilitator) ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่เก่ง ๆ จะแสดง ทั้งสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและสภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมอาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม (Group Management) การสนับสนุนกลุ่ม (Group Facilitation) การแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Resolution) การจัดการสาขา (Managing Branch Climate) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 56) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุง ระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรมสัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสมประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

Slocum, Jackson (2008, อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก, 2554, หน้า 41 – 42) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหาร ไว้ 6 สมรรถนะ (six core managerial competencies) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร (communication competency) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) 2) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (negotiation)

2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (planning administration competency) ประกอบด้วย 1) การรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการแก้ปัญหา (information gathering, analysis and problem solving) 2) การวางแผนและการจัดการโครงการ (planning and organizing projects) 3) การบริหารเวลา (time management) และ 4) การบริหารการเงินและงบประมาณ (budgeting and financial management)

3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในธุรกิจ (understanding the industry) 2) ความเข้าใจในองค์การ (understanding the organization) และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (taking strategic actions)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง (self – management competency) ประกอบด้วย 1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม (inquiry and ethical conduct) 2) การแรงขับและความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล (personal drive and resilience) 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน (balancing work and life demand) และ 4) การสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง (self – awareness and development)

5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม (multicultural competency) ประกอบด้วย 1) การสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมแห่งความรู้ (cultural knowledge and understanding) และ 2) วัฒนธรรมการตอบสนองอย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา (cultural openness and sensitivity)

6. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) ประกอบด้วย 1) การออกแบบทีม (designing teams) 2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (creating a supportive environment) และ 3) การจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง (managing team dynamic)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบการพัฒนา ดังรายละเอียดใน ตาราง 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดองค์ประกอบย่อยสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน

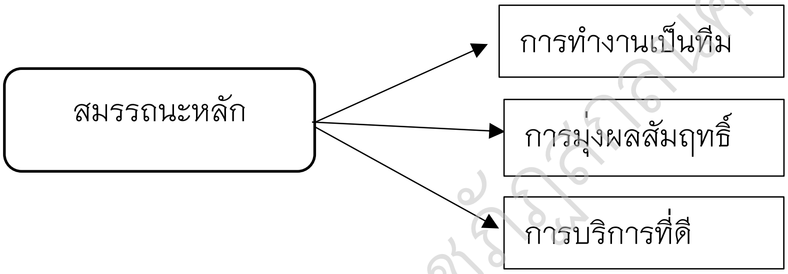
องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก	1. Slocum, Jackson (2008)	2. เฑื้อน ทองแก้ว (2550)	3. เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2550)	4. ก.พ. (2553)	5. กคศ. (2548)	ความถี่	ร้อยละ
1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร	✓	✓				2	40
2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร	✓					1	20
3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์	✓					1	20
4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง	✓					1	20
5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม	✓					1	20
6. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	✓		✓	✓	✓	4	80
7. ศักยภาพด้านการเปลี่ยนแปลง		✓				1	20
8. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ		✓				1	20
9. การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์		✓	✓	✓	✓	4	80
10. ความเฉียบคมทางการบริหาร		✓				1	20
11. การบริการที่ดี			✓	✓	✓	3	60
12. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			✓	✓		2	40
13. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม			✓	✓		2	40
14. การพัฒนาตนเอง					✓	1	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 4 ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะหลักตามเอกสารงานวิจัย แนวคิดของนักวิชาการที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น สมรรถนะหลักที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. การบริการที่ดี

จากองค์ประกอบสมรรถนะดังกล่าวสามารถนำมาเขียนภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก

2. สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 56) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน / โครงการ ในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2. สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจหมายถึงความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

3. สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

4. สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 3 – 74) ได้กล่าวถึง สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ไว้ว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 16 สมรรถนะ ได้แก่

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา ซึ่งกระทำได้โดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม หรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)

การมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กรของงาน หรือของกิจกรรม ได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออก โดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงภาพเล็ก ๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวม หรืออาจแสดงออกในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือประมวลทัศนะหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือ แนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นถือ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริม ที่จะปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญอันเป็นศักยภาพโดยรวมของผู้นั้น รวมทั้ง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ ยั่งยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ประเมินถึงการทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าว ได้ว่าเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือเกินกว่า ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)

การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านการกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐานของบทบัญญัติในทางกฎหมาย ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ โดยผู้กำกับดูแลเป็นผู้ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจตามกฎหมาย การกำกับดูแลในหัวข้อนี้ หมายรวมถึงการใช้อำนาจออกคำสั่งหรือสั่งการ โดยปกติทั่วไปและการใช้อำนาจตามกฎหมายที่จะดำเนินการอย่างหนึ่ง อย่างใดกับผู้ฝ่าฝืนมาตรฐานทางกฎระเบียบดังกล่าวมาแล้วด้วย

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านของความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ข้อมูลดังกล่าวนั้น ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จึงเป็นการประเมินถึงความสามารถในการดำเนินการสืบเสาะหาข้อมูลด้วยกระบวนการหรือรูปแบบต่าง ๆ

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)

ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้น

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)

ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้าง ว่าหมายถึง

ความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง หรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)

ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ หมายถึง หัวข้อของการแสดงสมรรถนะที่จะบ่งบอกถึงความสามารถในการทำความเข้าใจในระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เป็นอำนาจรัฐ ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยผลของกฎหมายกับอำนาจในระบบราชการหรือในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ อำนาจทั้งสองรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้น ปรากฏอยู่ในระบบราชการอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้ที่สามารถทำความเข้าใจกับเรื่องนี้จะสามารถใช้ความรู้ ในเรื่องนี้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ในหัวข้อนี้จะช่วยให้สามารถกำหนดท่าทีและทิศทางที่จะรับกับความเป็นไปของทุกสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและเท่าทัน

9. การดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness)

การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่นิยมปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน นอกจากนี้ การดำเนินการเชิงรุกยังหมายถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย

10. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order)

การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนงาน หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนในทุกขั้นตอน คือ ความใส่ใจที่จะแสดงความชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โปร่งใสให้ปรากฏ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ และเพื่อลดความบกพร่องไม่ว่าความบกพร่องนั้นจะเกิดขึ้นจากปัจจัยใดก็ตาม สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องนี้ คือ การติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการ คือ การสอบทานข้อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้ โดยมีการพัฒนา ระบบการตรวจสอบให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อความถูกต้องของทั้งกระบวนงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วย

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence)

ความมั่นใจในตนเอง หมายถึง การแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเองทั้งในแง่ของศักยภาพ ความสามารถ และการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยที่แสดงความมั่นใจในตนเองดังกล่าวนั้น จะสามารถประเมินได้จากการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือจากการเลือกวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือจากวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ความยืดหยุ่นผ่อนปรน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว มิใช่ความโอนอ่อนผ่อนตาม แต่เป็นการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในเชิงยอมรับ ความเห็นต่างอย่างมีเหตุผลเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจการยอมรับและการให้การสนับสนุนความคิด หรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของตน

14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)

สุนทรียภาพทางศิลปะ หมายถึง เป็นสมรรถนะที่จะประเมินจากความรู้สึกซาบซึ้งในสุนทรียภาพและคุณค่าของศิลปะ ทั้งที่เป็นเอกลักษณ์และเป็นมรดกของชาติ หรือศิลปะอื่น ๆ ในทุกรูปแบบ และสามารถนำสุนทรียภาพและคุณค่าทางจิตวิญญาณหรือทางความรู้สึกและอารมณ์ที่ซึมซาบมาจากงานศิลปะเหล่านั้นมาประยุกต์ในการรังสรรค์งานศิลปะของตนได้

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ หมายถึง การประเมินสมรรถนะของจิตสำนึกหรือความรู้สึกตั้งใจที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องไปในวิถีหรือทิศทางเดียวกันกับนโยบาย ความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการต้นสังกัดภายใต้แนวความคิดที่ต้องยึดถือ ประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง ยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

16. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การสร้าง หรือการรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิผลอันเกิดขึ้น

สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565, หน้า 1306) ได้กล่าวถึงความเป็นมืออาชีพด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. มีบุคลิกที่ดี
2. มีความรู้ดี
3. มีวิสัยทัศน์
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีภาวะผู้นำ
6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. มีคุณธรรมจริยธรรม
8. บริหารจัดการดี
9. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน
10. ผู้นำวิชาการ

วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565, หน้า 131) ได้กล่าวถึง การบริหารองค์กรในยุคนิวนอร์มัลต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภายใต้ภาวะการณ์ที่ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานขององค์การให้เข้ากับยุคนิวนอร์มัลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพาองค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหารเองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. คิดเชิงระบบ (System Thinker) คือ ต้องมีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองพันธกิจมีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถควบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนนของการดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบ

3. ใช้เทคโนโลยี (Technology) คือ ต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ต้องให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน การอบรมหรือพัฒนาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ หรือแม้แต่ในสถาบันการศึกษาที่ให้มีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ ผู้บริหารจะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ อำนวยการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

4. มีความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์การ คือ 1) รับผิดชอบต่อตนเอง ในฐานะผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง คือ ทำหน้าที่บริหาร จะต้องมีการศึกษาสถานการณ์เพื่อให้รู้เท่าทัน และนำมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ 2) รับผิดชอบต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรให้เขามั่นใจในการปฏิบัติงานว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากภัยต่าง ๆ เช่น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการป้องการการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ต้องมีการจัดหาวัคซีนป้องกันไวรัสโคโรนา 2019 มาฉีดให้แก่บุคลากร การจัดพ่นยาฆ่าเชื้อในสำนักหรือการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสม เป็นต้น และ 3) รับผิดชอบต่องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่องจะต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์

5. มีความยืดหยุ่น (Resilience) คือ การบริหารองค์การในวิถีแบบใหม่ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์การสามารถดำเนินไปได้ เช่น การให้บุคลากรทำงานอยู่ที่บ้าน (Work from home) หรือการสลับการเข้าเวรในการทำงาน ซึ่งปรับให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในแบบเดิมที่ต้องเข้าประจำในสำนักงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โนรีณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565, หน้า 4) ได้กล่าวผู้บริหารสถานศึกษายุคโควิด –19 ไว้ว่า การบริหารระดับสูงจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการวิเคราะห์
2. มีความสามารถในการสร้างสรรค์
3. มีความสามารถในการสร้างผลงาน
4. มีความรับผิดชอบแสดงถึงความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

Knezevich (1984, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2565 หน้า 59 – 60) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึงการเป็นผู้นำกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึงการเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลและแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงานรวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

Marquardt (2000, อ้างถึงใน ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษ์, 2564 หน้า 261 – 262) ได้ให้ทรรศนะว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพิ่มเติมจากการเป็นผู้นำแบบเดิมในอีกหลายด้าน นั่นคือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นนักคิดเชิงระบบ (Syatem Thinker)

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

3. ผู้นำที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ (Innovator)

4. ผู้รับใช้ (Servavt)

5. ผู้ประสานงานที่หลากหลายวัฒนธรรม (Polychromic Coordinator)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบการพัฒนา ดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงานตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดองค์ประกอบย่อยสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เป็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง	✓							1	14.28
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ	✓							1	14.28
3. บทบาทเป็นนักวางแผน	✓							1	14.28
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ	✓							1	14.28
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ	✓							1	14.28
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง	✓			✓	✓			3	42.86

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เป็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน	✓			✓				2	28.57
8. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง	✓							1	14.28
9. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา	✓							1	14.28
10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน	✓							1	14.28
11. บทบาทเป็นผู้บริหารจัดการเรียนการสอน	✓							1	14.28
12. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล	✓							1	14.28
13. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร	✓							1	14.28
14. บทบาทเป็นผู้ประเมิน	✓							1	14.28
15. บทบาทเป็นประธานในพิธี	✓							1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
16. การวิเคราะห์และสังเคราะห์		✓						1	14.28
17. การสื่อสารและจูงใจ	✓	✓	✓					3	42.86
18. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		✓						1	14.28
19. การมีวิสัยทัศน์		✓		✓	✓	✓		4	57.14
20. การคิดวิเคราะห์			✓				✓	2	28.57
21. การมองภาพองค์รวม			✓					1	14.28
22. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น			✓					1	14.28
23. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่			✓					1	14.28
24. การสืบเสาะหาข้อมูล			✓					1	14.28
25. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม			✓					1	14.28
26. ความเข้าใจผู้อื่น			✓					1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เป็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
27. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ			✓					1	14.28
28. การดำเนินการเชิงรุก			✓					1	14.28
29. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน			✓					1	14.28
30. ความมั่นใจในตนเอง			✓					1	14.28
31. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน			✓					1	14.28
32. สุนทรียภาพทางศิลปะ			✓					1	14.28
33. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ			✓					1	14.28
34. การสร้างสัมพันธภาพ	✓		✓					2	28.57
35. ผู้นำต้องเป็นนักคิดเชิงระบบ				✓		✓		2	28.57

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เป็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
36. ผู้นำที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่				✓				1	14.28
37. ผู้รับใช้				✓				1	14.28
38. มีบุคลิกที่ดี					✓			1	14.28
39. มีความรู้ดี					✓			1	14.28
40. มีมนุษยสัมพันธ์					✓			1	14.28
41. มีภาวะผู้นำ					✓			1	14.28
42. มีคุณธรรมจริยธรรม					✓		✓	2	28.57
43. บริหารจัดการดี					✓			1	14.28
44. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน					✓			1	14.28
45. ผู้นำวิชาการ					✓			1	14.28
46. ใช้เทคโนโลยี						✓		1	14.28
47. มีความรับผิดชอบ						✓	✓	2	28.57
48. มีความยืดหยุ่น						✓		1	14.28
49. มีความสามารถในการสร้างสรรค์							✓	1	14.28
50. มีความสามารถในการสร้างผลงาน							✓	1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 5 ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะประจำสายงาน จะเห็นว่าองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จะกระจัดกระจายแต่มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มขององค์ประกอบใหม่ที่มีความหมายใกล้เคียงกันดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง การมีวิสัยทัศน์

2. มีภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำ บทบาทเป็นนักวางแผน บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทเป็นผู้ประสานงาน บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา

3. คิดเชิงระบบ ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นนักจัดองค์การ ผู้นำต้องเป็นนักคิดเชิงระบบ บริหารจัดการดี การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การคิดวิเคราะห์

4. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปร ดังนี้ บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีความรู้ดี มีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างผลงาน

5. การบริหารเชิงรุก ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน การดำเนินการเชิงรุก การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

6. ผู้นำวิชาการ ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นผู้บริหารจัดการเรียนการสอน ผู้นำวิชาการ

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น ความเข้าใจผู้อื่น

8. ประเมินกระบวนงานทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ บทบาทเป็นผู้ประเมินการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน

9. บทบาทเป็นประธานในพิธี

10. การสื่อสารและจูงใจ ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ การสื่อสารและจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ มีมนุษยสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

11. การเข้าใจระบบราชการและการสั่งการ ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

12. การสืบเสาะหาข้อมูล

13. ความมั่นใจในตนเอง

14. สุนทรียภาพทางศิลปะ

15. ผู้รับใช้

16. มีบุคลิกที่ดี

17. มีคุณธรรม จริยธรรม

18. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน

19. ใช้เทคโนโลยี

ตาราง 6 องค์ประกอบสมรรถนะประจำสายงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เป็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
1. มีวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓	✓		5	71.43
2. มีภาวะผู้นำ	✓				✓			2	28.57
3. คิดเชิงระบบ	✓		✓	✓		✓		4	57.14
4. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง	✓							1	14.28
5. การบริหารเชิงรุก	✓		✓	✓	✓		✓	5	71.43
6. ผู้นำวิชาการ	✓				✓			2	28.57
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	✓	✓	✓			✓		4	57.14

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะประจำสายงาน	1. Knezevich (1984)	2. ก.ค.ศ. (2548)	3. (ก.พ. (2553)	4. Marquardt (2000)	5. สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565)	6. วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565)	7. โนรีณี เป็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565)	ความถี่	ร้อยละ
8. ประเมินกระบวนงานทำงาน	✓		✓					2	28.57
9. บทบาทเป็นประธานในพิธี	✓							1	14.28
10. การสื่อสารและจูงใจ	✓	✓	✓		✓			4	57.14
11. การเข้าใจระบบราชการและการสั่งการ			✓					1	14.28
12. การสืบเสาะหาข้อมูล			✓					1	14.28
13. ความมั่นใจในตนเอง			✓					1	14.28
14. สุนทรียภาพทางศิลปะ			✓					1	14.28
15. ผู้รับใช้				✓				1	14.28
16. มีบุคลิกที่ดี					✓			1	14.28
17. มีคุณธรรมจริยธรรม					✓	✓	✓	3	42.86
18. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน					✓			1	14.28
19. ใช้เทคโนโลยี						✓		1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 6 ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานตามเอกสารงานวิจัย แนวคิดของนักวิชาการที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะดังกล่าวมาข้างต้น สมรรถนะประจำสายงานที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานภายใต้ภาวะการณ์ที่ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานขององค์การให้เข้ากับยุคนิวนอร์มัลนั้นผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพาองค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหารเองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

2. การคิดเชิงระบบ หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา มีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองพันธกิจมีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถควบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนของการดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบ การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา ซึ่งกระทำได้โดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมหรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน / โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

3. การบริหารเชิงรุก หมายถึง เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษาการมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กร ของงาน หรือของกิจกรรม ได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรคทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออกโดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงภาพเล็ก ๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวมหรืออาจแสดงออกในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือประมวลทัศนะหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือ แนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้ ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้นความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่นิยมปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหาหรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย

4. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้สรรหา คัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ อันเป็นศักยภาพ โดยรวมของผู้นั้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ ยั่งยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ประเมินถึง การทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าว ได้ว่าเกินกว่ากรอบของการ ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือเกินกว่า ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายความสามารถ ในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้าง ว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรงหรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสาร ด้วยอย่างแท้จริง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อน ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้ง ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ

5. การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างหรือ การรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิผลอันเกิดขึ้น มีความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาส และสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

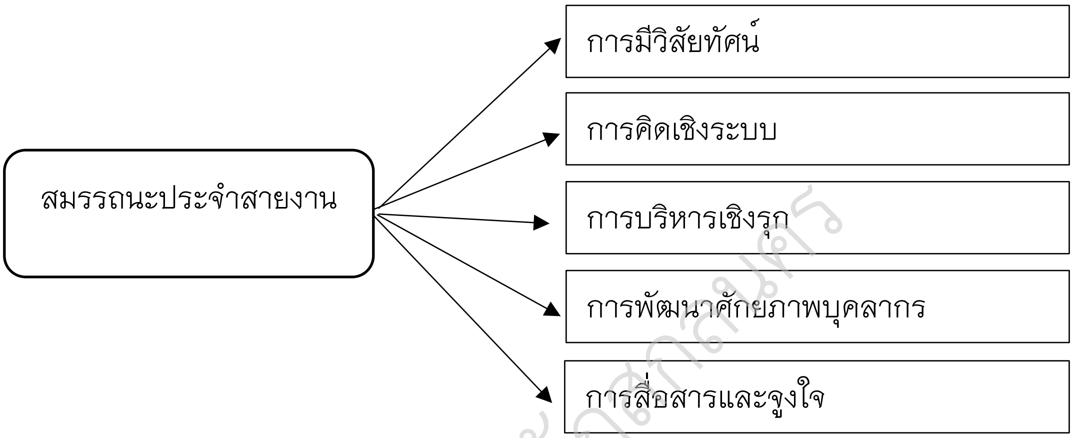
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

จากองค์ประกอบสมรรถนะดังกล่าวสามารถนำมาเขียนแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะประจำสายงาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency)

กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557, หน้า 12 – 13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษามืออาชีพไว้ว่า คุณลักษณะของนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำสถาบันการศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ไว้ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติ ได้แก่ ความถนัด ลักษณะนิสัยในการมีส่วนร่วม เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษา ได้แก่ สำเร็จการศึกษาทางด้านการบริหารหรือการจัดการศึกษา จิตวิทยาทำงานร่วมกับผู้อื่น มีพื้นฐานทางการค้นคว้า วิจัย มีบริบททางการบริหารการศึกษาอาทิ ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ และการปกครอง

3. บุคลิกภาพ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา น้ำเสียง พูดจาน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็ง และถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายเหมาะสมกับกาลลเทศะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรวิชาชีพ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรม อาทิ ความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทนอดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถ และทักษะ ได้แก่ บริหาร / จัดการตามหลักวิชา นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ใช้หลักธรรมาภิบาล โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม มีน้ำใจ (Team Work & Team Spirit) ประสานงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิคสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

6. มีความรู้ ประสบการณ์ และผ่านการศึกษาฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษา และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 179) ได้นำเสนอสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้ 9 สมรรถนะสำคัญ ดังนี้

1. รู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์
2. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
4. มนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ
5. ผู้ประสานสิบทิศ
6. ตัดสินใจเฉียบคม
7. พัฒนาทีมงาน
8. บริหารแบบมีส่วนร่วม
9. คุณธรรมนำชีวิต

สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560, หน้า 490 – 491) ได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะเห็นได้ว่า การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในยุคใหม่นี้ เพราะจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลามีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือผู้นำ ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน ธรรมชาติของความเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ให้เกิด แรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำในการบริหารยุคใหม่ จึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร ในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 นี้ โดยได้สรุปเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำองค์การที่ดี จะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การรอบรู้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ ที่พึงจะมีประกอบด้วย

1.1 องค์ความรู้ (Science) ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะไขว่คว้า หาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้นั้นเกิดขึ้นตลอดเวลา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนเองต้องบริหารเป็นอย่างดี

1.2 ศิลปะ (Art) รู้จักวิธีบริหารจัดการองค์การ เทคนิควิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานในองค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 ทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการ การปกครอง การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้นำต้องหมั่นฝึกฝนทักษะการบริหารคนอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่รักของบุคลากรในองค์การ

1.4 วิชาคน (Science of People) ผู้นำต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่างเหมาะสมใช้ความสัมพันธ์ทั้งระดับส่วนตัวหรือทางการให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำลาย กำแพงความขัดแย้งหรือกำแพงกั้นด้วย คำว่า “รู้อะไรไม่สู้รู้จักกัน” เพราะเมื่อรู้จักกันแล้วจะทำให้การประสานงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (beliefs) เจตคติ (attitudes) และความคิดหลัก (concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ในพรรคการเมืองเดียวกันจะยึดอุดมการณ์เดียวกัน ตลอดทั้งการทำให้ทุกคนในองค์กรมีอุดมการณ์ในการบริหารดังต่อไปนี้

2.1 ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมของชาติ

2.2 เชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบนหลัก ยึดที่แน่นอน แต่มีความนอบน้อม รู้หน้าที่

2.3 มีความรับผิดชอบต่อทั้งตนเองและสังคม

2.4 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่คด โกง

3. เท่าทัน (In time knowing) หมายถึง การที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องมีลักษณะพิเศษที่จะรู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานการณ์อันประกอบไปด้วย

3.1 ทันต่อโลกหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนไปและทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทันต่อการไหลของวัฒนธรรม

3.2 ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

3.3 ต้องฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารทนเทศที่นำวิวัฒนาการใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร

3.4 ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยงให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน

4. กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) หมายถึง การที่ผู้นำจะนำองค์กรให้สำเร็จต้องมีความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

4.1 กล้าหาญที่จะตัดสินใจ กระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช่การคาดเดา หรือเสี่ยงโชค

4.2 กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอา เทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ

4.3 กล้าที่จะยอมรับผิดหากบริหารงานผิดพลาด

4.4 กล้าที่จะให้คุณกับบุคคลากรที่ทำงาน สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่บุคลากรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้องค์กรที่เกิดจากการจงใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรมและเสมอภาค

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการณ์ไกลบนฐานความคิดที่นอกกรอบแต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปให้ถึงบนหลักคิด เทคนิค วิธีการที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การ และผู้นำควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

5.1 มองให้ไกลและพยายามไปให้ถึงในสิ่งที่ตั้งใจอย่างอดทน

5.2 มองโลกให้กว้างมองอย่างหลายมิติ

5.3 โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม

5.4 มองยุทธศาสตร์โลก หรือยุทธศาสตร์ประเทศให้ครอบคลุมและรอบด้าน

6. สร้างทีม (Team Work) หมายถึง ผู้นำที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้านั้น ต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่าย เพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน ยุคผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก องค์การจะไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพการสร้างทีมงานและเครือข่ายจึงมีความสำคัญอย่างมาก การสร้างทีมอาจสามารถแยกเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

6.1 สร้างทีมงานที่ไว้ใจได้ในทุกเรื่อง

6.2 เชื่อมั่นในทีมงาน เชื่อในความสามารถของทีมงาน

6.3 มอบหมายภารกิจให้ทีมงานปฏิบัติตามความสามารถและความถนัด

6.4 สอดส่อง ดูแลทีมงานเพื่อขวัญและกำลังใจ

6.5 รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการผิดพลาดของทีมงาน

7. ใฝ่บริการ (Service Mind) หมายถึง การบริหารองค์การในยุคใหม่นี้ ผู้นำต้องทำองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีชีวิต ทุกคนในองค์กรต้องร่วมด้วยช่วยกันต้องเดินไปพร้อม ๆ ผู้นำที่ดีไม่ควรเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องบริหารบนความเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจิตใจงดงาม เอื้อเฟื้อ ปรารถนาดี ยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่บุคคลากรขององค์การ ในการทำงานผู้บริหารควรลงไปตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที หากกรณีเกิดปัญหาในการทำงานหรือเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดทั้งเป็นการสร้างขวัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำลังใจในการทำงานให้กับบุคคลากรในองค์การอีกทางหนึ่งด้วย สามารถแยกอธิบายเกี่ยวกับการใฝ่บริการของผู้นำองค์การได้ ดังต่อไปนี้

7.1 ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ มากกว่าเป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว

7.2 ผู้นำที่ดีต้องมีความอดทน อดกลั้น รอ เวลาที่เหมาะก่อนการดำเนินการใด ๆ ต้องรอบคอบ ครบถ้วน

7.3 ผู้นำที่ดีต้องมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อทุก ๆ คน

7.4 ต้องคิดบวก มองโลกในแง่ดี ไม่อคติแม้ใน บางครั้งอาจไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ

7.5 ต้องมีความพอเพียง เพราะเมื่อมีความ พอเพียงก็เกิดความเพียงพอและเป็นสุข

บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561, หน้า 29 – 30) ได้สรุป คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกเป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารรัฐศาสตร์นิเทศ ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 ที่กล่าวถึงผู้นำที่ดีควรประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 15 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำเพราะความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2. ความคิดริเริ่ม (Litative) ความคิดริเริ่ม เป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะในการบริหารงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาต้องอาศัยเทคนิควิธีการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาบริหารเพื่อให้ทันกับยุคและสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ

3. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ เป็นลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่อสิ่งที่จะเกิด ไม่ว่าจะเป็นความล้มเหลว ความผิดหวัง หรือความเจ็บปวดต่าง ๆ กล้าที่จะรับกล้าที่จะเผชิญ กล้าที่จะตัดสินใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญจะเป็นผู้ที่สามารถจะผจญต่อการต่อต้านหรืออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในกาตัดสินใจโดยทันทีไม่มีการลังเล เมื่อตกลงใจก็สั่งการได้อย่างเด็ดขาดกระชับ ชัดเจนไม่อ้อมค้อม และมั่นใจในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ความแนบเนียน (Tact) ความแนบเนียน คือ อากัปกิริยา ที่เหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะเข้าสังคมได้ทุกระดับชั้น โดยไม่เคอะเขิน ผู้นำที่มีมารยาทแนบเนียน คือ ผู้นำที่นุ่มนวลมีมารยาททางสังคม รับรู้และปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีให้ความสำคัญแก่บุคคลอื่นเสมอ

6. ความมีคุณธรรม (Goodness) คุณธรรม คือ สภาพของคุณงามความดี ผู้นำที่มีคุณธรรม คือ ผู้ที่มีจิตสำนึกดี จะทำจะพูดก็คิดให้ดีก่อนกระทำ แต่สิ่งที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อผู้อื่น ต่อลูกน้องมีความยุติธรรม (Justice) มีศิลธรรม (Morality) ความมีคุณธรรม จึงเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำประการหนึ่ง

7. ท่าทาง คือ กิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้อง ผู้นำต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี ดูดี สมกับสถานภาพของความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำที่ดีมีลักษณะท่าทางที่ดีย่อมสร้างแรงจูงใจและก่อให้เกิดความเลื่อมใสน่าเชื่อถือต่อผู้พบเห็นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ความอดทน (Endurance) ความอดทน คือ คุณภาพของร่างกายและจิตใจที่ย่อมรับทนต่องาน อุปสรรค นานาสิ่งแวดล้อม ความอดทนก่อให้เกิดพลังที่จะผลักดันให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายนำไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น คือ การที่จิตใจรีบร้อนเร่งเรียบฝักใฝ่เร่งร้อนมีปฏิกิริยาสนใจ เอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น จะทำให้งานไม่คั่งค้าง ลูกน้องไม่ควรนิ่งนอนใจต้องกระตือรือร้นตามผู้นำ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่เห็นแก่ประโยชน์ผู้นำต้องข่มอดทน อดกลั้นต่อกระแสความอยากได้ ความโลภของตนเอง ผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัว คือคนที่สุจริตซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อผู้อื่น และต่อหน้า ผู้นำที่เห็นแก่ตัวคือ ผู้นำที่สนิมที่อยู่ในใจ

11. ความตื่นเต้น (Alertness) ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวังความสุขุม รอบคอบไม่ประมาท ทำอะไรทำทันที มีความปราดเปรียวเป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับเชื่อมั่นในความทันต่อเหตุการณ์เป็นผู้นำนี้ไม่ล้าสมัยทั้งด้านพฤติกรรมทางความคิด และการบริหาร

12. ดุลยพินิจ คือ พลังแหล่งความคิดในการพิเคราะห์สังเคราะห์พิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ สถานการณ์ได้อย่างระเอียดรอบคอบ ถูกต้อง ตัดสินใจ

ได้เฉียบแหลม และเฉียบขาด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อบอุ่นใจ มั่นใจในการตัดสินใจในการพิจารณากลั่นกรอง

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) ความสงบเสงี่ยม คือ การวางตัวที่ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหององอาจเยือกเย็น ดูน่าเกรงขามแต่ไม่น่ากลัว เยือกเย็นดูมีสง่าราศี ผู้นำที่มีความสงบเสงี่ยมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) ความเห็นอกเห็นใจเป็นคุณสมบัติของมนุษย์ซึ่งเป็นสัตว์สังคมไม่เลือกชาติ ศาสนา วรรณะผิว หรือเชื้อสาย ประกอบเมตตา กรุณาการมีน้ำใจ

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความจงรักภักดี คือ สภาวะของความซื่อสัตย์ สุจริตและซื่อตรงทุกคน ต่อหน้าที่ ผู้นำที่มีความจงรักภักดีจะเป็นผู้นำที่มีวินัยในตนเอง มีความจริงใจไม่มีพฤติกรรมแอบแฝง ไม่มีมายาหรือเล่นเกมการบริหาร

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 27 – 28) ได้กล่าวถึง ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้ และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

2. ความอดทนต่อความกดดัน (Stress – tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ่งยากจากการศึกษาวิจัย พบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนานปัญหาความแตกแยกและความต้องการให้ตัดสินใจเหล่านี้ ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดันเป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

3. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนจึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพ้อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จดังนั้นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนและที่ปรึกษาไว้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์มีจริยธรรมมีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคนอื่น

Heller & Porter (1990, p. 57) กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จของผู้บริหารชาวอังกฤษและอเมริกัน โดยศึกษาจากองค์ประกอบคุณลักษณะของบุคคล 16 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (ability to understand people)
2. ความเฉลียวฉลาด (high intelligence)
3. การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (acceptance of new ideas)
4. การตัดสินใจที่รวดเร็ว (rapid decision – making)
5. ความสามารถในการพูด (verbal ability)
6. ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (willingness to seek other opinions)
7. ความเต็มใจในการนำส่งข้อมูล (willingness to pass on information)
8. ความเต็มใจในการยอมรับข้อผิดพลาด (willingness to admit mistake)
9. ความพร้อมในการอภิปรายกับผู้ร่วมงาน (available for discuss with workers)
10. ความสามารถทางด้านเทคนิค (technical ability)
11. ความรู้สึกตลกขบขัน (sense of humor)
12. การให้ความเคารพตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม (no loss of respect through familiarity)
13. การเป็นผู้เข้าสังคมหรือทำการติดต่อได้อย่างยอดเยี่ยม (good mixer)
14. การเป็นผู้สังเกตการณ์กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (strict observer of regulations)
15. การมีลักษณะท่าทางที่สง่างาม (smart appearance)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

16. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ (ability to do job done by worker)

Aitken (2015, อ้างถึงใน พิชามญชุ์ ลาวชัย, 2562, หน้า 12 – 13) สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. สติปัญญา (intellectual) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง มีความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น รู้และกำหนดนโยบายของโรงเรียนและจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำคัญของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวม ปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุผลและตัดสินใจ และ 7) การวางแผน และการจัดระบบงาน

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และสามารถประเมินได้ตามแผน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) หมายถึง ความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการจะสื่อความหมายนั้น ปฏิบัติตามบทบาทผู้บริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนและสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและทางการเรียน 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและการให้สนับสนุน และ 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดันและมีความอดทนต่อการฝืนความรู้สึกและความต้องการของตนเองแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถปรับตน 2) ความยืดหยุ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5. ความเป็นมืออาชีพ (professional) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพปัจจุบันสามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการ ประกอบด้วยการจัดการด้านการเงินการจัดการสินทรัพย์ของโรงเรียน การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบการพัฒนา ดังรายละเอียดใน ตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคลตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การ เพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดองค์ประกอบย่อยสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น	✓							1	14.28
2. ความเฉลียวฉลาด	✓							1	14.28
3. การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	✓							1	14.28

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
4. การตัดสินใจที่รวดเร็ว	✓							1	14.28
5. ความสามารถในการพูด	✓							1	14.28
6. ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	✓							1	14.28
7. ความเต็มใจในการนำส่งข้อมูล	✓							1	14.28
8. ความเต็มใจในการยอมรับข้อผิดพลาด	✓							1	14.28
9. ความพร้อมในการอภิปรายกับผู้ร่วมงาน	✓							1	14.28
10. ความสามารถทางด้านเทคนิค	✓							1	14.28
11. ความรู้สึกตลกขบขัน	✓							1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญกิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณากุศิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
12. การให้ความเคารพตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม	✓							1	14.28
13. การเป็นผู้เข้าสังคมหรือทำการติดต่อได้อย่างยอดเยี่ยม	✓							1	14.28
14. การเป็นผู้สังเกตการณ์กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	✓							1	14.28
15. การมีลักษณะท่าทางที่สง่างาม	✓							1	14.28
16. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	✓							1	14.28
17. สติปัญญา		✓						1	14.28

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณกาศิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
18. การบริหารจัดการผลลัพธ์		✓						1	14.28
19. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		✓						1	14.28
20. การปรับตัว		✓						1	14.28
21. ความเป็นมืออาชีพ		✓						1	14.28
22. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติ			✓					1	14.28
23. การศึกษา			✓					1	14.28
24. บุคลิกภาพ			✓			✓		2	28.57
25. คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ			✓					1	14.28
26. ความสามารถและทักษะ			✓					1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณากุศิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
27. มีความรู้มีประสบการณ์และผ่านการศึกษาหรือการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษา			✓					1	14.28
28. รู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์				✓				1	14.28
29. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ				✓				1	14.28
30. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์				✓			✓	2	28.57
31. มนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ				✓				1	14.28
32. ผู้ประสานสิบทิศ				✓				1	14.28
33. ตัดสินใจเฉียบคม				✓				1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณากุศิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
34. พัฒนาทีมงาน				✓				1	14.28
35. บริหารแบบมีส่วนร่วม				✓				1	14.28
36. คุณธรรมนำชีวิต				✓		✓		2	28.57
37. การรอบรู้					✓	✓		2	28.57
38. อุดมการณ์					✓			1	14.28
39. เท่าทัน					✓			1	14.28
40. กล้าตัดสินใจ					✓			1	14.28
41. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					✓			1	14.28
42. สร้างทีม					✓			1	14.28
43. ใฝ่บริการ					✓			1	14.28
44. ความคิดริเริ่ม						✓		1	14.28
45. ความกล้าหาญ						✓		1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
46. ความเด็ดขาด						✓		1	14.28
47. ความแนบเนียน						✓		1	14.28
48. ความอดทน						✓	✓	2	28.57
49. ความไม่เห็นแก่ตัว						✓		1	14.28
50. ความตื่นเต้น						✓		1	14.28
51. ดุลยพินิจ						✓		1	14.28
52. ความสงบเสงี่ยม						✓		1	14.28
53. ความเห็นอกเห็นใจ						✓		1	14.28
54. ความจงรักภักดี						✓		1	14.28
55. มีความเชื่อมั่นในตนเอง							✓	1	14.28
56. ความซื่อสัตย์							✓	1	14.28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 7 ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะส่วนบุคคล จะเห็นว่า องค์ประกอบที่ได้จะกระจัดกระจายแต่มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มขององค์ประกอบใหม่ที่มีความหมายใกล้เคียงกันดังนี้

1. ความฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน ประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้ ความเฉลียวฉลาดสติปัญญา รู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์ การศึกษา มีความรู้มีประสบการณ์และผ่านการศึกษาหรือการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษา การรอบรู้ เท่าทัน ความคิดริเริ่ม ความตื่นเต้น

2. การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม ประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้ การตัดสินใจที่รวดเร็ว ตัดสินใจเฉียบคม กล้าตัดสินใจ ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ดุลยพินิจ

3. การมีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

4. การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารนำส่งข้อมูลและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมอภิปรายกับผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย ตัวแปร ดังนี้ ความสามารถในการพูด ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความเต็มใจในการนำส่งข้อมูล ความพร้อมในการอภิปรายกับผู้ร่วมงาน การให้ความเคารพตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม การเป็นผู้เข้าสังคมหรือทำการติดต่อได้อย่างยอดเยี่ยม

5. การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี ประกอบด้วย ตัวแปร ดังนี้ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติ มนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ ผู้ประสานสิบทิศบริหารแบบมีส่วนร่วม ความสงบเสงี่ยม

6. การมีบุคลิกลักษณะท่าทางที่สง่างาม ประกอบด้วย ตัวแปร ดังนี้ การมีลักษณะท่าทางที่สง่างามบุคลิกภาพ

7. การมีความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้ ความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

8. การมีคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ คุณธรรมนำชีวิต อุดมการณ์ ใฝ่บริการ ความไม่เห็นแก่ตัว ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์

9. การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ตาราง 8 สังเคราะห์จัดกลุ่มขององค์ประกอบใหม่ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ขององค์ประกอบสมรรถนะส่วนบุคคล

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และดุษฎี วัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	✓		✓	✓	✓	✓		5	71.43
2. ตัดสินใจที่รวดเร็วเฉียบคม	✓			✓	✓	✓		4	57.14
3. มีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	✓							1	14.29

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณาภุฒิกร (2561)	7. โชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
4. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร นำส่งข้อมูลและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมอภิปรายกับผู้ร่วมงาน	✓							1	14.29
5. มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี	✓	✓	✓	✓		✓		5	71.43
6. มีบุคลิกลักษณะท่าทางที่สง่างาม	✓		✓			✓		3	42.86
7. มีความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ		✓		✓	✓			3	42.86

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคล	1. Heller & Porter (1990)	2. Aitken (2015)	3. กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557)	4. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557)	5. สนุก สิงห์มาตร พิกุล มีมานะ และดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560)	6. บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561)	7. ไชยา ภาวะบุตร (2565)	ความถี่	ร้อยละ
8. มีคุณธรรมจริยธรรม			✓	✓	✓	✓	✓	5	71.43
9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์				✓		✓	✓	3	42.86

จากตาราง 8 ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะส่วนบุคคลตามเอกสารงานวิจัย แนวคิดของนักวิชาการที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะดังกล่าวมาข้างต้น สมรรถนะส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน หมายถึง ความสามารถในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่ต้องมีการพิจารณาด้วยเหตุและผล ซึ่งความฉลาดรอบรู้นี้เป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาด้านการบริหาร โดยอาศัยความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์ และสารสนเทศใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 รวมไปถึงความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองจากการคิดริเริ่ม รูปแบบการบริหารวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัย ควบคู่ไปกับการใช้ประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

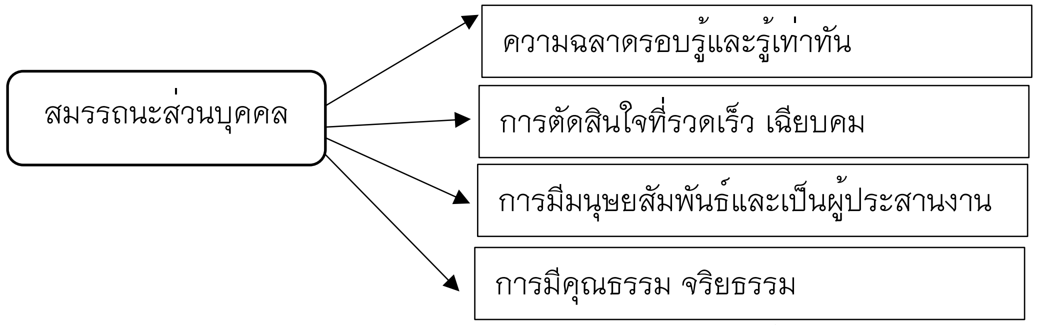
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม หมายถึง ความกล้าในการประเมินตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ สามารถบริหารจัดการงานได้ตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของงานได้ถูกต้อง บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี กล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดี มีความชัดเจน มั่นใจในทางที่เลือก ไม่มีความลังเล ซึ่งการตัดสินใจนั้น จะต้องผ่านการกลั่นกรอง ผ่านการสังเคราะห์อย่างรอบคอบ

3. การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในทางสังคม ที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปได้ด้วยดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ มีการประสานงานกับทุกฝ่าย บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ เป็นผู้นำที่มีความน่าเกรงขามแต่ไม่น่ากลัว สามารถเข้าถึงทุกคนได้ สร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน สามารถทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กรได้

4. การมีคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งต้องมี คุณลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ทีมีส่วนได้ส่วนเสีย มีภาวะการณ์เป็นผู้นำที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม รวมไปถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง ผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นอุดมการณ์ที่จะนำพาให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร มีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่มีการเลือกข้างอย่างไม่เป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่หน่วยงาน นำพาไปสู่การทำงานที่มีความสุขจนประสบผลสำเร็จในอนาคต

จากองค์ประกอบสมรรถนะดังกล่าวสามารถนำมาเขียนภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 8 แสดงองค์ประกอบสมรรถนะส่วนบุคคล

จากการสังเคราะห์สมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียน จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา ศิริธำรงค์ (2556, หน้า 150 – 155) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ประเภท คือ ประเภท ที่ 1 สมรรถนะของบุคคล มี 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์การ มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลการตรวจสอบองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.6 สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่

ในการศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่นั้น จากคำนิยามของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2547, หน้า 14) หมวด 3 การกำหนดตำแหน่ง วิทยฐานะและการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง โดยกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในงานวิจัยผู้วิจัยจึงใช้สมรรถนะผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่ง มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2564, หน้า 21 – 24) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid –19 และความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ผู้ประเมินสถานการณ์ (Situation Assessor) ผู้บริหารต้องศึกษาธรรมความเข้าใจและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่สามารถรวบรวมได้เกี่ยวกับสถานการณ์สภาพปัญหาและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงและรวมถึงทำการประเมินความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและขององค์กรด้วยในการแสดงบทบาทการเป็นผู้ประเมินสถานการณ์นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใส่ใจและติดตามข่าวสารความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถประเมินความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารต้องใส่ใจติดตามข่าวสารรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นกลางในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่าง ๆ เช่น ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัสโควิด –19 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรคและความรุนแรงของโรคและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานรัฐศึกษาข้อมูลเชิงสถิติประเมินความเสี่ยงและความรุนแรงของโรค ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานของครูและนักเรียนและทำการสำรวจหรือประเมินความพร้อมของครูในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและความพร้อมของนักเรียนด้วย

2. ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (Change Initiator) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ออกแบบการเปลี่ยนแปลง วางแผนการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดแผนงานกิจกรรมบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใดใดจะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงออกแบบการเปลี่ยนแปลง วางแผนการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดแผนงานกิจกรรมบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ออกแบบการเปลี่ยนแปลง วางแผนการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนรวมถึงกำหนดแผนงานกิจกรรมบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องสื่อสารสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเข้าใจความจำเป็นหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสื่อสารให้บุคลากรได้มองเห็นข้อดีหรือประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารความเสี่ยงหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้วยผู้บริหารต้องสื่อสารสร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยการสร้างกลุ่มแนวร่วมที่มีความรู้ความสามารถความมุ่งมั่นตั้งใจเป็นแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ยิ่งผู้บริหารสามารถหาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่าไหร่การดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะถูกสื่อสารออกไปในวงกว้างยิ่งขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสามารถช่วยลดแรงต้าน จากบุคลากรได้ เช่น ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัส โควิด –19 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารให้ครูบุคลากรนักเรียนและผู้ปกครองเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทิศทางการดำเนินงานรวมถึงการสื่อสารกับกรรมการสถานศึกษา ภาคีเครือข่ายและประสานงานความร่วมมือกลับหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ของชุมชนท้องถิ่น

4. ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้บริหารต้องช่วยเหลือให้การสนับสนุนบุคลากรและองค์กรในการก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและจริงใจ โดยผู้บริหารต้องให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บุคลากรได้ทราบเข้าใจและได้ปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งการให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ที่จำเป็นในการทำงานด้วย เช่น การจัดอบรมเรียนรู้เทคนิควิธีนวัตกรรมทักษะการทำงานใหม่ ๆ รวมถึงจัดหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นด้วย เช่น เครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์สื่อนวัตกรรมโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เป็นต้น เช่น ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัส โควิด-19 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกให้แก่ครูโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การช่วยกำจัดอุปกรณ์ในการทำงาน การปรับตารางสอนครูให้มีความยืดหยุ่น ปรับระบบการติดตามตรวจสอบให้มีความอะลุ่มอล่วยสามารถปรับเปลี่ยนได้ ลดขั้นตอนการทำงานลดภาระงานที่สามารถปรับรถได้ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน จัดหาแนะนำแหล่งข้อมูลและคลังความรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้แก่ครู รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร และจัดหาอุปกรณ์ โปรแกรมเพื่อสนับสนุนการทำงานของครู เช่น อินเตอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ กระดาษ ปริ้นเตอร์ สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

5. ผู้สร้างขวัญกำลังใจ (Motivator) ผู้บริหารต้องดูแลกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เพื่อลดแรงต้านสร้างทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความพึงพอใจและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายแนวทางเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจการสื่อสารให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการให้ความใส่ใจศึกษาและดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อมอบหมายงานและสอนงานอย่างเหมาะสม การดูแลให้คำแนะนำการใส่ใจช่วยเหลือแก้ปัญหาในการปรับตัวและปัญหาในการทำงานของบุคลากร การพูดคุยให้คำปรึกษาแบบเป็นกันเอง การชมเชยให้กำลังใจและการฉลองกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแสดงความกังวลและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของบุคลากร จับคู่ Buddy ระหว่างเพื่อนครูเพื่อช่วยเหลือกันผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับบุคลากร ใส่ใจในความเป็นอยู่ความปลอดภัยและความพอใจของพวกเขา

6. ผู้ดูแลรักษา (Cuator) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นดำเนินต่อไปตามเป้าหมายและทิศทางที่วางแผนไว้ โดยการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ติดตามตรวจสอบประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อร่วมกันพัฒนาแนวทางและวิธีการทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับและประสบผลสำเร็จนอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องดูแลให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง และเพื่อสนับสนุนการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปบูรณาการความเปลี่ยนแปลงเข้ากับกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร โดยการรักษาทัศนคติพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ให้มีการปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง ยกเลิกอุปกรณ์เครื่องมือและวิธีการทำงานแบบเดิม สร้างแรงจูงใจและเสริมแรงทางบวกให้การสนับสนุนกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงผลงานที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงเข้ากับระบบการพิจารณาความดีความชอบ

นอกจากนี้ พัชนียา ราชวงษ์ และอำนวย ทองโปร่ง (2565, หน้า 48 – 62) ยังได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งได้สมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น
3. สมรรถนะการวางแผนกลยุทธ์
4. สมรรถนะการตัดสินใจ
5. สมรรถนะการสื่อสาร

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ (2566, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง บทบาท “ผู้นำ” ยุคโควิด “ต้องสร้างทุกคนให้เป็นผู้บริหาร”ต้องเป็นผู้นำจากภายใน (inside – out) ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานที่แข็งแกร่งจากข้างในจนทำให้เกิดความมั่นใจ ความมั่นคง และพลังงานที่ทำให้สามารถจัดการกับความยากลำบาก และความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้โดยจะมีศักยภาพ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านจิตใจ มีวิสัยทัศน์ และมุมมองที่เห็นในสิ่งที่คนทั่วไปไม่เห็น ผู้นำแบบนี้สามารถมองได้ไกล มองได้ลึก มองเห็นความต้องการ โอกาส ทางออก สามารถมองเห็นจุดเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ มีความคิดเชิงเติบโต (growth mindset) มีใจที่เปิดรับใคร่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต คุณสมบัติเหล่านี้นั้น มาจากภูมิปัญญา ความรู้ประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาของผู้นำแต่ละท่าน

2. ด้านร่างกาย มีวินัยที่สูงมากกว่าคนทั่วไป โดยจะดูได้จากเรื่องส่วนตัว เช่น การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างสุขภาพและภูมิคุ้มกันที่แข็งแรง

ให้กับตัวเอง การมีวินัยที่สูงมาก บ่งบอกถึงความประสบความสำเร็จในชีวิต และการเป็นผู้นำคนอื่นได้ "ยิ่งในโลกวันนี้ที่เส้นแบ่งระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนตัวเจือจางจนแทบจะมองไม่เห็น คนที่มีวินัยสูงจะสามารถบริหารจัดการชีวิต และแบ่งเวลาตัวเองได้ดี ให้มีความสมดุลลงตัว และสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่โลกหมุนไปอย่างรวดเร็วไม่รอใคร นอกจากมีวินัยสูงแล้ว ผู้นำชั้นเลิศยังมีความมุมานะ อดทนไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคและความยากลำบากง่าย ๆ ให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง"

3. ด้านหัวใจ หัวใจ คือ สิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากหุ่นยนต์ มีความรู้สึกใส่ใจคนรอบข้าง และคนอื่น ๆ มีความรักในอาชีพ รักในบทบาทหน้าที่และมีแพสชั่นกับสิ่งที่รับผิดชอบซึ่งฐานะผู้นำ อาจจะไม่มีใครมาคอยบอก หรือสั่งว่าต้องทำอะไรในแต่ละวัน แต่ถ้าผู้นำไม่มีแพสชั่นกับสิ่งที่รับผิดชอบ จะไม่มีพลังในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำที่ใส่ใจกับทีมงาน และคนรอบข้างจะได้รับความเชื่อมั่นศรัทธา และมีแต้มต่อในการขับเคลื่อนองค์กรให้รุดหน้า ฝ่าวิกฤตไปได้

4. ด้านจิตวิญญาณ เป็นผู้นำที่มีจิตวิญญาณที่รู้สึกผิดชอบ ชั่วดี ว่าอะไรควรทำ หรือไม่ควรทำ รู้ว่าสิ่งไหนทำให้เรามีความสงบในจิตใจ สิ่งไหนทำให้เราภูมิใจในความเป็นมนุษย์

"โลกเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แม้กระทั่งก่อนจะมีวิกฤตโควิด ดังนั้น องค์กรและผู้นำต้องเร่งสปีด และการทรานส์ฟอร์มให้ทันกับโลกได้ โดยผู้นำขององค์กรต้องเป็น role model ของการทรานส์ฟอร์ม องค์กรจะทรานส์ฟอร์มได้สำเร็จ ผู้นำควรเป็นคนแรกที่จะต้องทรานส์ฟอร์ม รวมไปถึงทีมผู้บริหารระดับสูงด้วยที่ต้องทรานส์ฟอร์มตัวเองให้พนักงานเห็นว่าเปลี่ยนได้อย่างไร"

ยุคนิวนอร์มอล องค์กรต้องคล่องตัว (agile) และมีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมากต่อการอยู่รอด และความยั่งยืนขององค์กร และความท้าทายยากที่สุดในการทำทรานส์ฟอร์เมชั่น คือ เรื่องคน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด ทัศนคติและพฤติกรรมของคนไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ "โจทย์สำคัญไม่ใช่เรื่องของการตระหนัก หรือไม่ตระหนัก รู้หรือไม่รู้วิธีการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นเรื่องของการลงมือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากจึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย เพราะการจะทำอย่างไรให้คนเป็นร้อยเป็นพัน หรือกระทั่งเป็นหมื่นคนมาเปลี่ยนวิธีคิด และทัศนคติให้มีความเชื่อที่สอดคล้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เราต้องการ

ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายในอนาคตอย่างพร้อมเพรียงกันได้” โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในแบบที่เรียกว่า VUCA คือ เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือไม่ชัดเจนดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้นำที่ทำงานแบบ agile คือ ผู้ที่มีทักษะการทำงานเพื่อเชื่อมต่อคนในทีมทั้งหมดในองค์กร เพื่อยกระดับสมรรถนะการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องสำรวจปัจจัยภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อทำให้องค์กรเป็น agile organization ที่พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเสมอ ยิ่งโลกนี้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากเท่าไหร่ ผู้นำต้องนำพาองค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนรวดเร็วเท่าทันกันด้วย ถึงจะสามารถสร้างความยืดหยุ่นและความว่องไวในการทำงาน เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมั่นคง

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะของผู้บริหารยุคปกติใหม่จะสอดคล้องกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ เนื่องจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้ช่วยในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น จึงควรที่จะพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปกติใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน

1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ตรงกับคำว่า โมเดล (Model) ในภาษาอังกฤษเป็นส่วนใหญ่ คำศัพท์นี้มีการเรียกที่แตกต่างกันออกไปในภาษาไทย เช่น ตัวแบบ รูปแบบ แบบจำลอง หรือจะเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” จึงเป็นคำที่สื่อความหมายได้หลายแบบ และเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ในวงการวิจัยและการศึกษา ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของ รูปแบบ (model) ไว้ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

ทิศนา แขมมณี (2545, หน้า 218) กล่าวว่า รูปแบบ เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น

เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 46) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองของจริงหรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

พิสณุ ฟองศรี (2551, หน้า 29) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่คนสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์ จินตนาการ เพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ด้วยการเสนอให้เข้าใจง่ายกระชับถูกต้องและสามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, หน้า 124) กล่าวว่า รูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่งรูปแบบ ในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

Good (1973, p. 177) ได้สรุปความหมายของคำว่า รูปแบบในพจนานุกรมการศึกษามี 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลักการหรือแนวคิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Willer (1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้นและกล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Keeves (1988, pp. 559 – 560) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่ง Keeves ได้กล่าวว่า หลักการกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้และสามารถตอบสนองได้โดยการสังเกตและข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งจะเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาด้วย

Daft (1994, p. 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง การสร้างแบบจำลองสภาพความเป็นจริงโดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความคิด หรือทฤษฎีต่าง ๆ ให้ปรากฏ เพื่อแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง สำหรับการอธิบายสิ่งที่ศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

Smith and others (1980, p. 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองเครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 561 – 565) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านการใช้ภาษา (พูดและเขียน) แผนภูมิรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผังแผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์/ปัญหาใด ๆ รูปแบบด้านศึกษาศาสตร์ มักจะเป็นแบบนี้เป็นส่วนใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Steiner (1988, p. 148) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2546, หน้า 57) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบจากวิธีการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปรและมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์จำลองแสดงถึงแนวคิดหลักการหรือตัวแปรและลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนความคิดหลักการหรือตัวแปรและใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ มีหลายประเภทด้วยกัน เช่น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเสมือนจริง รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงบรรยาย

รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกรูปแบบประเภทรูปแบบเชิงภาษาหรือเชิงบรรยายซึ่งใช้ภาษาเป็นสื่อในการอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

ในการพิจารณาคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบนั้น มีการพิจารณาในหลาย ๆ ด้านนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

Keeves (1988, p. 560) กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

Husen and Postlewaite (1994, p. 386) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบข่ายของการวิจัย มีคุณลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้

2. โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ในเชิงทำนายและอธิบาย

3. รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษามากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ดีสหสัมพันธ์ถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำมาสู่การสร้างรูปแบบได้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 6) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะที่ดีของรูปแบบควรประกอบด้วย องค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และมีการแสดงความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ สามารถตรวจสอบได้

4. องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการ

สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

Bardo and Hartman (1982, pp. 70 – 71) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงองค์ประกอบของระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อม ซึ่งการพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้นและให้ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นลักษณะของระบบเปิด

ทิศนา แขมมณี และคณะ (2547, หน้า 16) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ แนวคิด 2) บริบทและเงื่อนไข 3) ยุทธศาสตร์ 4) กระบวนการดำเนินงาน 5) ผลที่ได้รับจากการนำรูปแบบไปใช้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

สมาน อัศวภูมิ (2550, หน้า 76 – 85) ได้เสนอแนวคิดขององค์ประกอบของรูปแบบที่ดี ว่าควรจะประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ชุมสาย บวรศักดิ์เสถียร และ ดิเรก พรสีมา (2556, หน้า 49 – 55) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เนื้อหา 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) วิธีการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

นิภาพร ดีมาก (2559, หน้า 163) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการพัฒนาบุคลากร 2) วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร 3) ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร 4) แนวทางการพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ภิชาพัชญ์ โหนา (2562, หน้า 193 – 206) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย

1. หลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0
3. เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0

ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่
   - 1.1 สมรรถนะด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
   - 1.2 สมรรถนะด้านความรู้
   - 1.3 สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ
   - 1.4 สมรรถนะด้านการพัฒนาทีมงาน
   - 1.5 สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   - 1.6 สมรรถนะด้านการบริหารบุคคล
2. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ
   - 2.1 การประเมินสมรรถนะตนเองก่อนการพัฒนา
   - 2.2 วางแผนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง
   - 2.3 กำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติและประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 3 ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย

1. เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

2. ผลที่เกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบ

สายเพ็ญ บุญกองแก้ว (2563, หน้า 182 – 185) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ สำหรับนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การบริหารงานหลัก 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

องค์ประกอบที่ 2 กรบวนการ มีการใช้วงจรการบริหารคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน (Plan) การลงมือทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act)

องค์ประกอบที่ 3 ผลผลิต นักเรียนมีทักษะในการประกอบอาชีพและสามารถประกอบอาชีพตามความถนัดและความสนใจ นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน ช่วยเหลือครอบครัว ด้วยการประกอบอาชีพหรือฝึกงานสถานประกอบการหรือผลิตสินค้าจำหน่ายได้ในระหว่างเรียน

องค์ประกอบที่ 4 สิ่งแวดล้อม ชุมชนมีการสร้างเครือข่ายและการประสานงานมีการสร้างเครือข่าย จัดโครงการสร้างและรูปแบบการทำงานมีการระดมสรรพกำลัง ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เครือข่ายร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์

วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธร ทรัพย์รวงทอง (2564, หน้า 44 – 51) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิตอลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 4 กระบวนการของรูปแบบ และส่วนที่ 5 การประเมินผล

พระมหายุทธนา ตุ้มอ่อน (2564, หน้า 162) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก

สามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

2. ขอบข่ายสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

4. ผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้นำหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษา นักวิชาการและนักวิจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 9

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 9 การสังเคราะห์ประกอบของรูปแบบ เพื่อนำไปเป็นกรอบจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	1. Bardo & Hartman (1982)	2. ทิศนา แขมมณี และคณะ (2547)	3. ธีระ รุญเจริญ (2550)	4. สมาน อัศวภูมิ (2550)	5. สายเพ็ญ บุญทองแก้ว (2563)	6. ภิชาพัชญ์ ไหมา (2562)	7. นิภาพร ดีมาก (2559)	8. วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และ สาธร ทรัพย์รวงทอง (2564)	9. พระมหายุทธนา ตุ้มอ่อน (2564)	10. ชุมสาย บรรศักดิ์เสถียร และ ดิเรก พรสีมา (2556)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
1. วัตถุประสงค์		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	7	70
2. บริบท		✓									1	10
3. ยุทธศาสตร์		✓									1	10
4. กระบวนการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
5. ผลที่ได้จากการนำไปใช้		✓									1	10
6. หลักการ			✓	✓		✓	✓	✓			5	50
7. แนวคิด		✓									1	10
8. ระบบและกลไก			✓	✓							2	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	1. Bardo & Hartman (1982)	2. ทิศนา แขมมณี และคณะ (2547)	3. ธีระ รุญเจริญ (2550)	4. สมาน อัศวภูมิ (2550)	5. สายเพ็ญ บุญกองแก้ว (2563)	6. ภิชาพัชญ์ ไหนา (2562)	7. นิภาพร ดีมาก (2559)	8. วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และ สาธร ทรัพย์รวงทอง (2564)	9. พระมหายุทธนา ตุ้มอ่อน (2564)	10. ชุมสาย บรรศักดิ์เสถียร และ ดิเรก พรสีมา (2556)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
9. แนวทางการประเมินรูปแบบ			✓	✓			✓	✓			4	40
10. เงื่อนไข			✓	✓							2	20
11. ปัจจัยนำเข้า	✓				✓				✓		3	30
12. สิ่งแวดล้อม					✓						1	10
13. เป้าหมายของรูปแบบ						✓					1	10
14. ส่วนเนื้อหา						✓				✓	2	20
15. ผลที่เกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบ						✓			✓		2	20
16. ขอบข่ายการพัฒนา							✓		✓		2	20

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	1. Bardo & Hartman (1982)	2. ทิศนา แขมมณี และคณะ (2547)	3. ธีระ รุญเจริญ (2550)	4. สมาน อัศวภูมิ (2550)	5. สายเพ็ญ บุญกองแก้ว (2563)	6. ภิชาพัชญ์ ไหมา (2562)	7. นิภาพร ดีมาก (2559)	8. วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และ สาธร ทรัพย์รวงทอง (2564)	9. พระมหายุทธนา ตุ้มอ่อน (2564)	10. ชุมสาย บรรศักดิ์เสถียร และ ดิเรก พรสีมา (2556)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
17. ความอธิบายประกอบรูปแบบ				✓							1	10
18. ผลผลิต	✓				✓						2	20
19. ข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อม	✓										1	10
20. เงื่อนไขความสำเร็จ						✓					1	10
21. บทนำ								✓			1	10
22. วิธีการพัฒนา										✓	1	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 9 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษาต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป มาคัดสรรเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ

3. กระบวนดำเนินการพัฒนา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกรอบสมรรถนะที่สังเคราะห์ได้ จำนวน 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะส่วนบุคคล ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนาประกอบด้วย

3.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรมโดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติจริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันการแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานในโรงเรียน

3.2 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาสมรรถนะ โดยการได้รับความรู้จากวิทยากรแล้วนำความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมเชิงปฏิบัติการกลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

4. แนวทางการประเมิน หมายถึง การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยมีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนการประเมิน จำนวน 7 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองก่อนเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 2 ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองหลังการรับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 3 ประเมินระหว่างการพัฒนา ในการฝึกปฏิบัติในสถานที่จริงไปแล้ว 5 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมินตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 4 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 3 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 5 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 4 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 6 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 5 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 7 ประเมินหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

จากการตรวจความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น ควรเพิ่มองค์ประกอบของรูแบบในด้านเนื้อหาของรูปแบบ คือ

เนื้อหาของรูปแบบ หมายถึง การนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีขององค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะดังกล่าว

5. ประเมินรูปแบบ

รูปแบบที่ดีจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินอย่างเชื่อถือได้ เพื่อเป็นการพิสูจน์และรับรองว่า รูปแบบนั้นมีความเหมาะสมสาหรับการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

Eisner (1976, pp. 192 – 193 อ้างถึงใน ภิชพัชญ์ โหนา, 2562, หน้า 87) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. การตรวจสอบโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบหรือกระบวนการตัดสินใจ แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์

วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการตรวจสอบ

2. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะตรวจสอบ โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอซึ่งในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Stufflebeam, Madaus & Scriven (2000, pp. 399 – 402 อ้างถึงใน ภิชพัชญ์ โหนา, 2562, หน้า 86) ได้ให้แนวคิดในการประเมินรูปแบบ ซึ่งจัดเป็น 4 มาตรฐาน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility Standards) ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลตรงตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินอยากรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุง การดำเนินงานได้จริง โดยเฉพาะถ้าสามารถให้ข้อมูลช่วยในการปรับปรุงตนเองได้ในระดับบุคคลก็จะยิ่งเป็นประโยชน์มากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. มาตรฐานด้านความ เป็นไปได้ (Feasibility Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ประหยัด คุ้มค่าและเหมาะสม

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ไม่ทำให้การประเมินก่อให้เกิดผลเสียหายกับผู้ใด

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้องให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องสามารถวัดตัวบ่งชี้ที่ต้องการจะวัดได้จริง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด แหล่งผู้ให้ข้อมูลเชื่อถือได้ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง วิธีการวิเคราะห์และการเสนอผลการประเมินถูกต้องและผลการประเมินมีความเป็นปรนัย

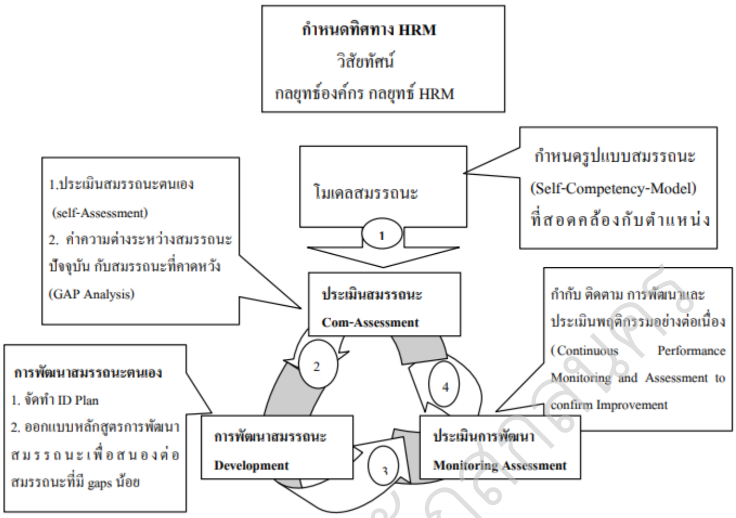
จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบข้างต้น สรุปว่า การประเมินรูปแบบสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ โดยมีองค์ประกอบเกี่ยวกับการตรวจสอบ เช่น การพิจารณาด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ด้านความเหมาะสม และความถูกต้องของรูปแบบ เป็นต้น ซึ่งในงานวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2552, อ้างถึงใน วรกานต์ อินทรโสภา, 2555, หน้า 36) กล่าวว่า การนำหลักการสมรรถนะ (Competency – based Approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในภาครัฐของประเทศไทยได้รับการยอมรับกนมากขึ้น หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในวงราชการและปัจจุบันได้กำหนดไว้เป็นหลักการสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน ในขณะที่ภาคการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการนำหลักการนี้มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากันแล้วบ้าง ในส่วนของสถาบันพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ก็ได้มีการศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาของข้าราชการ 4 กลุ่ม ในปี 2552 ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์การประยุกต์ใช้หลักการสมรรถนะเพื่อการพัฒนาครู

และบุคลากรทางการศึกษาได้ กำหนดตามวงจรการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competency Development Lifecycle) ดังภาพประกอบ 9 วงจรระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competence Development Lifecycle)



ภาพประกอบ 9 ระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล

จากภาพประกอบระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล จะมีการดำเนินงานใน 3 ระยะที่ต่อเนื่องกัน คือ

ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

ระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development)

การดำเนินงานในระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการนำรูปแบบสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนา ซึ่งหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการดำเนินงานใน 2 ส่วนที่สำคัญมาก่อน กล่าวคือ

1. จะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) หรือเรียกกันโดยทั่วไปว่าโมเดลสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการพัฒนานั้นขึ้นมาเสียก่อนตามขั้นที่ 1 เช่น ต้องการพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหาร ต้องการพัฒนาตำแหน่งครู ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งครู เป็นต้น และสมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้นควรเป็นสมรรถนะ

ที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยแท้จริงมิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่ง หรือผู้จัดการพัฒนา

2. ต้องมีการนำโมเดลสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้น เข้าสู่การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ในขั้นที่ 2 เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในตำแหน่งนั้น ว่ามีสมรรถนะใดที่โดดเด่นดีแล้วและสมรรถนะใดที่มีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้น ประเด็นสำคัญที่เป็นเงื่อนไขที่ต้องคำนึงอย่างมากของการพัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะจัดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ก็คือ การพัฒนาและฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมแบบเดิม

กีรติ ยศยิ่งยง (2549, อ้างถึงใน วรกานต์ อินทรโสภา, 2555, หน้า 38) ได้สรุปว่า การฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะ มีลักษณะเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. สิ่งที่เรียนรู้ (WHAT Student Learn) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีขีดสมรรถนะที่ปรารถนาส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพ

2. วิธีการเรียนรู้ (HOW Student Learn) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการใช้สื่อ การสอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการให้ผลสะท้อนกลับไปตลอดโปรแกรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

3. ระยะเวลาในการเรียนรู้ (WHEN Student Process from Task to Task) มีการให้เวลากับการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอต่อการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ในขั้นต่อไป

4. เงื่อนไขในการเรียนรู้แต่ละงาน (IF Student Learned Each Task) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความรู้ ความสามารถในงานนั้น ๆ ก่อนที่จะได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบขีดความสามารถกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาและฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถกับการฝึกอบรมแบบเดิม สรุปได้ดังนี้

ตาราง 10 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาและฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถกับการฝึกอบรมแบบเดิม

ลักษณะเฉพาะทาง	การฝึกอบรม แบบมุ่งสมรรถนะ	การฝึกอบรมแบบเดิม
สิ่งที่เรียนรู้ (WHAT Student Learn)	– สมรรถนะหรืองานนั้นได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บุคคลตำแหน่งนั้น ๆ ประสบความสำเร็จใจอาชีพ – เป็นสิ่งที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำได้	– ใช้ตำรา หนังสืออ้างอิงในการ เรียนการสอน – มีการวางเค้าโครงของหลักสูตรที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแทบจะไม่ทราบถึงสิ่งที่ตนเองจะได้เรียนหรือฝึกอบรมแต่ละส่วนของหลักสูตร –ผู้สอนเน้นที่สื่อการสอน
วิธีการเรียนรู้ (HOW Student Learn)	– มีการเตรียมกิจกรรมที่ออกแบบมาอย่างดีมีคุณภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง – มีสื่อการเรียนการสอนและเนื้อหาที่เน้นเพื่อเสริมขีดความสามารถในการทำงาน	–จัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม โดยการบรรยาย การอภิปราย หรือวิธีการอื่นที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก –ผู้เรียนแทบไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราความเร็วในการเรียน
วิธีการเรียนรู้ (HOW Student Learn)	– ผู้เรียนสามารถควบคุมจัดการ เนื้อหาด้วยตนเองว่าจะต้องการช้าหรือเร็ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการเรียนที่มีประสิทธิภาพ – จะมีการสะท้อนกลับผลลัพธ์และการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน เพื่อเปิดโอกาส	–ผู้เรียนแทบไม่มีการให้ผลสะท้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

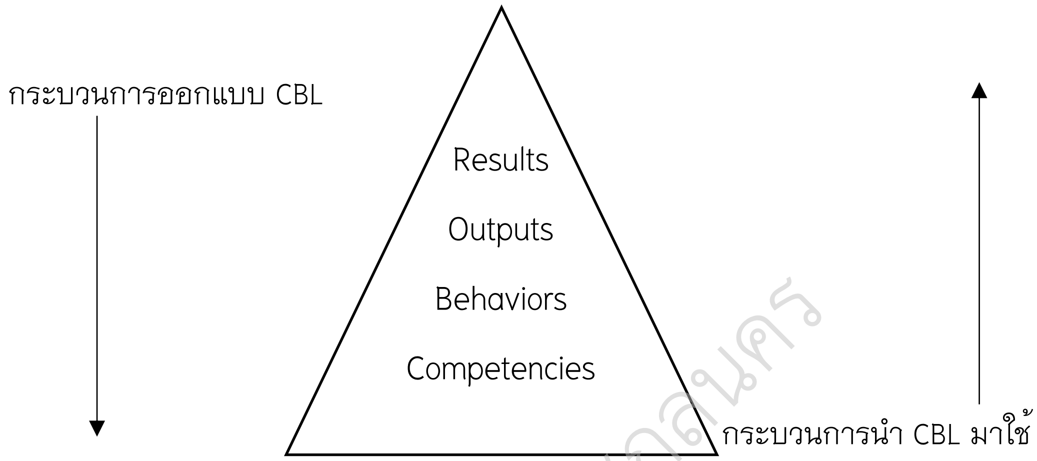
ตาราง 10 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะทาง	การฝึกอบรมแบบมุ่งสมรรถนะ	การฝึกอบรมแบบเดิม
	ให้ผู้เรียนได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง	
ระยะเวลาในการเรียนรู้ (WHEN Student Process from Task to Task)	– ให้เวลากับผู้เรียนอยอย่างเพียงพอ แต่ต้องมีเหตุผลที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญในงานของตนอย่างเต็มที่ ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่การเรียนการสอนในขั้นต่อไป	– ให้ผู้เรียนผู้อบรมใช้เวลาในการเรียนการสอนเท่า ๆ กันตามที่ได้ กำหนดไว้ในแต่ละหน่วยการเรียนการสอน –การจะเข้าสู่การเรียนการสอนขั้นต่อไปได้จะต้องเรียนในขั้นก่อนหน้าให้ครบตามเวลาที่กำหนดเสียก่อน
เงื่อนไขในการเรียนรู้แต่ละงาน (IF Student Learned Each Task)	– ต้องการให้ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในสถานการณ์ที่ได้จำลองขึ้นก่อนที่จะได้รับความไว้วางใจในการรับมอบหมายงานจริง – ผลการปฏิบัติงานนั้นจะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐานของแต่ละงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้า	– ใช้การทดสอบผลการปฏิบัติงาน จากการทำข้อสอบและเปรียบเทียบกับมาตรฐานของกลุ่ม –ผู้เรียนจะได้รับอนุญาตให้เรียนในขั้นต่อไปได้แม้จะมีผลการเรียนที่เกือบจะไม่ผ่านหรือไม่ผ่านในขั้นก่อนหน้าก็ตาม

การเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Learning: CBL) มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติของบุคคลระยะยาวเป็น สิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่พัฒนาตนเอง (Self – Learning) จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลงานตามที่องค์การคาดหวัง ซึ่งกระบวนการออกแบบการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หรือกระบวนการสร้างหลักสูตร CBL จะมีกระบวนการ ดังนี้ (เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม, 2550, หน้า 38 – 40)



ภาพประกอบ 10 กระบวนการของ CBL

จากภาพ มีกระบวนการออกแบบ ของ CBL ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ (Results) ของตำแหน่งนั้น ๆ

2.พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดจากผลผลิต (Outputs) อะไร

3. พิจารณาว่าพฤติกรรม (Behaviors) โดยจะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว

4. กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

การนำการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) มาใช้ในองค์การ มีกระบวนการ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency)

2. บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behaviors) ตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา

3. พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลงาน (Outputs)

4. ผลงานของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า Competency – Based Learning (CBL) ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการหรือเรียกว่า Competency – Based Performance: CBP

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อัมพร เกตุทอง (2550, อ้างถึงใน วรกานต์ อินทรโสภา, 2555 หน้า 44 – 45) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการจะพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังจำเป็นที่บุคลากรในองค์การต้องได้รับการพัฒนา ในรูปแบบที่เรียกว่า Competency – Based Training (CBT) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ซึ่งกระบวนการของ CBT เริ่มตั้งแต่

1. การวิเคราะห์ “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของบุคลากรในองค์การ
2. การกำหนดกรอบของ Competency Model หรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3. การออกแบบหรือสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
4. การนำ CBT ไปสู่การปฏิบัติให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ในข้อ 3
5. การวัดและประเมินผล รายละเอียดกระบวนการสร้าง Competency – Based Training (CBT) มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบว่า CBT มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไรและองค์การต้องปรับปรุงผลงานด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ขั้นที่ 2 การสร้างหรือกำหนดกรอบของ Competency Model เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางด้านแรงงาน โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ใช้กำหนดเป็นมาตรฐาน (Job performance) เฉพาะตำแหน่งทีละตำแหน่งงานและระดับของสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การออกแบบหลักสูตร เป็นขั้นตอนการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาระบบที่เต็มรูปแบบของการปรับปรุงผลงาน โดยการจัดระบบการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ หลักสูตร หัวข้อ โอกาสในการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน กิจกรรมหลัก และหน่วยฝึกอบรมขององค์การ รวมทั้งแนวทางในการเลือกจัดทำระบบ CBT ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การออกแบบหลักสูตรด้วยตนเอง หรือการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยจัดทำให้ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การนำ CBT มาสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์การได้สำเร็จ เป็นขั้นตอนที่ยังได้ให้แนวทางในการจัดทำ “โครงการนำร่อง” ก่อนที่จะนำ CBT ไปใช้จริงทั่วทั้งองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นที่ 5 การวัดประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสร้าง Competency – Based Training โดยการวัดและประเมินผล CBT มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้ายหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีกระบวนการ ดังนี้ (Davies and Ellison 1977, pp. 54 – 67)

1. การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา หรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญกำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่สมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสายสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติการนั้น ผู้บริหารสายสนับสนุนจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 4 ข้อ คือ

2.1 งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือ ความสำคัญอย่างไร

2.2 กิจกรรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง

2.3 เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือมีประสิทธิภาพ

3. การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความกาวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

สมชาติ ก้องนภาสันติกุล (2552, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

1. การเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (C: Continuing Education) หมายถึง การเข้ารับการศึกษาตามสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่พบว่าสาเหตุที่ทำให้สมรรถนะในประเด็นนั้น ๆ บกพร่องเป็นเพราะขาดความรู้บางประการและเป็นความรู้ที่จำเป็นจะต้องทำการศึกษา เป็นระยะเวลายาวนานตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

2. การถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E: Expert Briefing) หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะในประเด็นนั้น โดยไปพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญหรืออาจจะเรียกกันย่อ ๆ ว่าการถ่ายทอดสรุป โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในกรณีที่พบว่าสาเหตุของการบกพร่องนั้นมาจากการขาดความรู้ เช่นเดียวกัน แต่ว่าจำเป็นที่จะต้องได้รับการเติมเต็มภายในระยะเวลาอันสั้น และเนื่องจากความรู้นั้น เป็นความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้านเฉพาะอย่างเฉพาะทาง จึงจำเป็นที่จะต้องไปขอความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอข้อมูลความรู้ภายในระยะเวลาอันสั้น

3. การหมุนเวียนงาน (J: Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนงานใช้ในกรณีที่สาเหตุของสมรรถนะที่บกพร่องมาจากการขาดทักษะและทักษะที่ว่าหรือความสามารถที่ว่านี้จะได้รับการพัฒนาได้ก็ต่อเมื่อได้มีการลงมือทำจริงและเป็นการลงมือทำจริงโดยต้องลองทำในบทบาทหน้าที่อย่างใหม่ แต่ยังอยู่ภายในสายงานเดิมของตัวเอง อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงาน ในบางกรณีจะใช้เมื่อพบว่า การตรวจสอบประเมินสมรรถนะของบุคลากรแล้วยังไม่เหมาะกับงานในหน้าที่นี้หรืออาจจะยังไม่เหมาะกับงานในสายงานนี้ กรณีอย่างนี้อาจจะตัดสินใจว่า วิธีการพัฒนาให้บุคลากรสามารถที่จะแสดงความสามารถได้ตรงตามที่ตนเองมีอยู่จริงอาจจะต้องใช้วิธีการเปลี่ยนงานใหม่ในสายงานใหม่

4. การสอนงานในขณะปฏิบัติจริง (OJT: On the Job Training) หมายถึง การสอนงานในขณะที่ผู้สอนปฏิบัติจริงให้ผู้ถูกสอนดูในกรณีที่พบว่า สาเหตุของความบกพร่องในเชิงสมรรถนะนั้น มาจากเรื่องทักษะ และเป็นทักษะที่จะเน้นการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ในกรณีเช่นนี้อาจจำเป็นที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความสามารถในเรื่องนั้น สูงกว่าหรือมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์มากกว่า ทำการสอนในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ให้ผู้ที่ต้องการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การมอบหมายงาน /โครงการ (A: Project Assignment) หมายถึง การมอบหมายงาน โครงการในกรณีที่พบว่า สาเหตุที่สมรรถนะด้านนั้นยังบกพร่องอยู่ก็เพราะว่าขาดทักษะเช่นเดียวกัน แต่การขาดทักษะดังกล่าวจะได้รับการเติมเต็มก็ต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นได้ลองทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือที่เราเรียกว่า Learning By Doing ในกรณีเช่นนี้จะใช้ Project Assignment เป็นแนวทางการพัฒนา ข้อสังเกตโดยปกติการพัฒนาสมรรถนะที่ยังบกพร่องอยู่ขององค์กรหลาย ๆ องค์กรนั้น มักจะนิยมใช้วิธีการที่เรียกว่า Project Assignment หรือการมอบหมายงานกระทั่งมอบหมายโครงการเนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่า การได้ลองทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นโอกาสที่จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถจากการทำงานจริงซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ เป็นประโยชน์ต่อสายงาน เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรที่สังกัดอยู่

6. การให้ศึกษาด้วยตนเอง (S: Self – Directed Study) หมายถึง การให้ลองศึกษาด้วยตนเอง ในกรณีที่พบว่าสาเหตุของสมรรถนะที่ยังบกพร่องอยู่นั้นเป็นเพราะขาดความรู้บางประการที่ภายในหน่วยงานและองค์กรมีแหล่งข้อมูลนั้น ๆ อยู่แล้ว กรณีอย่างนี้จะให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาได้ไปลองศึกษาหัวข้อนั้น ๆ หรือศึกษาจากตำรับตำรานั้น ๆ หรือไปค้นจาก Website นั้น ๆ ด้วยตัวเอง

7. การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ (T: Team – based Activities) หมายถึง การให้เข้าไปร่วมทำงานกับคณะทำงานเฉพาะกิจ ในกรณีที่พบว่า สาเหตุของสมรรถนะที่ยังบกพร่องอยู่ มาจากการขาดความรู้ทักษะ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่จะต้องอาศัยความชำนาญจากมุมมองที่หลากหลายจากบุคลากรที่ได้รับการจัดตั้งเป็นคณะทำงานในการทำงานเฉพาะด้านเฉพาะเรื่อง

8. การฝึกอบรม (W: Workshop, Class or Seminar) หมายถึง การฝึกอบรมในกรณีที่ พบว่า สาเหตุของปัญหาหรือประเด็นของการพัฒนานั้นมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความเข้าใจ และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นที่จะต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาอธิบายเป็นหลักสูตรฝึกอบรม

9. การนิเทศ ในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่ง สงัด อุทรานันท์ (2530, หน้า 84 – 85) ได้กล่าวถึง การนิเทศมีขั้นตอน ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การวางแผน (Planning – P) การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Informing – I) การปฏิบัติการนิเทศ (Doing – D) การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ (Reinforcing – R) การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating – E) การรายงานผลการนิเทศ (Reporting – R) โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นดังนี้

9.1 การวางแผน (Planning – P) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้วิจัยและผู้รับการนิเทศจะทำการประชุม ปรึกษาหรือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ

9.2 การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Informing – I) เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและการนิเทศติดตามว่าจะดำเนินการอย่างไรบ้าง

9.3 การปฏิบัติการนิเทศ (Doing – D) ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (รองผู้อำนวยการ) การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ (ผู้บริหาร) การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ (ผู้วิจัย)

9.4 การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ (Reinforcing – R) เป็นขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจดำเนินไปพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศที่กำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้

9.5 การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating – E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ หากพบว่ามีปัญหาหรือมีอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล จะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไข อาจทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ปฏิบัติใหม่อีกครั้ง ในกรณีที่ผลงานยังไม่ถึงขั้นน่าพอใจหรือได้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดไปแล้ว ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่ต้องการ สมควรที่จะต้องวางแผนร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนา หลังใช้นวัตกรรมด้านการเรียนรู้เข้ามานิเทศ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (มปป.,ออนไลน์) ยังได้กล่าวถึงโมเดลการเรียนรู้ 70: 20: 10 ไว้ดังนี้ 70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงานและการคิดแก้ปัญหา มาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริง จากการทำงานจริงที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำ อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ หรือโครงการใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา

ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 20% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีมเพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลรอบข้าง 10% ได้มาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากการฝึกอบรมสัมมนาที่ออกแบบมามีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าอบรมสัมมนา จะได้ความรู้เพียง 10% ดังนั้นการฝึกอบรมในปัจจุบันต้องสอดแทรก workshop หรือมีการปฏิบัติ ลงมือทำจริงในห้องเรียน เพราะถ้าเป็นการฝึกอบรมสัมมนาหรือฟังอย่างเดียว ความรู้ที่ได้และนำไปใช้ได้เพียง 10% เท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะ เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนตามมาตรฐานของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ การศึกษาวิสัยทัศน์ขององค์การ การสำรวจข้อมูลบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปข้อมูล การกำหนดแผนและมีแนวทางการพัฒนา เช่น การเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การหมุนเวียนงาน การสอนงานในขณะปฏิบัติจริง การมอบหมายงาน/โครงการ การให้ศึกษาด้วยตนเอง การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและการฝึกอบรมเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลการเรียนรู้ 70: 20: 10

7. การประเมินสมรรถนะ

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด

ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้” (สำนักงานคณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 1) ดังนั้น การประเมิน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การทราบว่า จะใช้กำลังคน อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมายอย่างไร การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, หน้า 77 – 80)

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด

2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้

3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อทำให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ การประเมินสมรรถนะ คือ การประเมินพฤติกรรม ดังนั้น การประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมทำอย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรม คือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 45 – 46) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรือนัยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนนั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้

4.1 การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น

4.2 การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามมาตรฐาน

4.3 การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดให้การจำลองสถานการณ์ เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน

4.4 การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนและกระบวนการที่สอดคล้องกับ ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, หน้า 178 – 186) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุค ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีความเหมาะสม ส่วนผลการประเมินความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ อรนุช ธนภัทรถิรโชติ (2561, หน้า 411 – 419) ยังได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สำคัญมี 10 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องการวิเคราะห์และการสังเคราะห์การมีวิสัยทัศน์การมีภาวะผู้นำทางวิชาการการสื่อสารและจูงใจการประกันคุณภาพการศึกษาการทำงานเป็นทีม และรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ศึกษานิเทศก์ คือ “10’s competency of supervisor model” ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) แนวคิดและหลักการ

2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการดำเนินงานในการพัฒนาสมรรถนะ 3 วิธีการ คือ การเรียนรู้จากสถานที่จริงการเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการเรียนรู้จากระบบหน่วยงาน 4) การประเมินรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบที่สำคัญคือศึกษานิเทศก์ประเมินสมรรถนะและวิธีพัฒนาที่กำหนดไว้ในรูปแบบอย่างจริงใจและนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองตามความเป็นจริง ตลอดจนหน่วยงานเกี่ยวข้องต้องนำไปกำหนดนโยบายและพัฒนาศึกษานิเทศก์ และวิชชุตา ถาวรกัลปชัย (2560, หน้า 112 – 117) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีสมรรถนะในความรู้ความสามารถในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป อีกทั้งยังมีคุณธรรมจริยธรรม เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ 2. ผลการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย สมรรถนะ 6 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย 24 สมรรถนะย่อย 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย 23 สมรรถนะย่อย 3) ด้านเจตคติ ประกอบด้วย 28 สมรรถนะย่อย 4) ด้านบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 29 สมรรถนะย่อย 5) ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 16 สมรรถนะย่อย และ 6) ด้านบทบาททางสังคม ประกอบด้วย 16 สมรรถนะย่อย 3. การประเมินรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้ามีคุณภาพ ในด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเหมาะสม (Propriety) ที่สามารถนำไปใช้เพิ่มสมรรถนะและพัฒนาศักยภาพให้แก่ผู้บริหารต่อไปได้ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับ นฤมล พันลุตัน (2560, หน้า 220 – 241) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน 24 องค์ประกอบย่อย และ 25 ตัวชี้วัด 2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน และผลการประเมินความ

สอดคล้องและความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน 4 องค์ประกอบ ในภาพรวมที่มีความเหมาะสมในระดับมาก และความเป็นได้ในระดับมากและผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนในภาพรวมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารยังมี นันทนา ชวศิริกุลฑล (2560, หน้า 88 – 93) ซึ่งก็ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนนอกระบบเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการสังเคราะห์สมรรถนะการบริหารสถานศึกษามี 3 สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะขององค์กร สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล และสมรรถนะย่อยรวม 36 สมรรถนะ 2) สมรรถนะส่วนบุคคลที่ผู้บริหารต้องการพัฒนาอันดับ 1 ได้แก่ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและวิธีการพัฒนาเป็นวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ความรู้ความเข้าใจภายหลังฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และความพึงพอใจจากการได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.56) สรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนนอกระบบเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดสมรรถนะจำเป็น 2) ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะ 3) การพัฒนาสมรรถนะ และ 4) ศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งผลการประเมินแนวทางเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ขวัญพธู อัครจันทร์ (2560, หน้า 197 – 206) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา ระดับประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.06) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ อุดมการณ์แห่งความเป็นครู ($\bar{X}$ = 4.29) การใช้ศาสตร์และศิลป์จัดการอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X}$ = 4.15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.04) เข้าใจในศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร ($\bar{X}$ = 4.01) และเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร ($\bar{X}$ = 3.83) ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศ

ทางการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์กับชุมชน วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์กับนักการเมือง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถพิเศษรอบด้าน (F = 183.225; p – value = 0.001) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.870 และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาได้ร้อยละ 75.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.212 3) โมเดลสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ χ^2/df = 3.73, CFI = 0.923, TLI = 0.911, SRMR = 0.040, RMSEA = 0.048, Pc = 0.99, Pv = 0.98 และพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาเท่ากับ 0.516 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.421, 0.095 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 ตามลำดับ รองลงมา คือ ปัจจัยความสามารถพิเศษรอบด้านมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.510 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.337, 0.173 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 ตามลำดับ รองลงมาอีก คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.506 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.219,0.287 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 ตามลำดับรองลงมาอีก คือ ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.414 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.332, 0.082 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 และปัจจัยความสัมพันธ์กับนักการเมือง มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.221 มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.221 อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ตัวร่วมกัน อธิบายสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาระดับประถมศึกษา ได้ร้อยละ 93 4) โมเดล พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับ มากที่สุด มีความสอดคล้องกันน้อย (Mod = 5.00, Mean = 4.66, Median = 4.70, IR = 1.75) เรียงลำดับกลยุทธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ กลยุทธ์ความสามารถพิเศษรอบด้าน มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.60, Median = 4.75, IR = 1.50) กลยุทธ์ผูกพันต่อองค์กร มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.50, Mean = 4.65, Median = 4.75, IR = 1.25) กลยุทธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสอดคล้องกันน้อย (Mod = 5.00, Mean = 4.66, Median = 4.75, IR = 1.75) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสอดคล้องกันน้อย (Mod = 5.00, Mean = 4.67. Median = 4.75, IR = 1.75)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และกลยุทธ์ความสัมพันธ์กับนักการเมือง มีความสอดคล้องกันน้อย (Mod = 5.00, Mean = 4.66, Median = 4.70, IR = 1.75) ไท พานนนท์ (2558, หน้า 125 – 135) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) องค์ประกอบสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 5 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสร้างอนาคต และด้านบุคคล โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบ ด้านการคาดคะเนอนาคต ด้านศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และด้านความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี โดยมีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนา ซึ่งใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 10 วัน และคู่มือการพัฒนาที่นักวิจัยสร้างขึ้น 1 เล่ม และ 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ลือชัย ชูนาคา (2558, หน้า 131 – 147) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามี 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ 2) สมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.2) ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ 2.3) ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2.4) ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 2.5) ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2.6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและดำเนินการประเมินก่อนการพัฒนา 3.2) การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ 3.3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ 3.4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ 3.5) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา 4) วิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการมี 5 วิธี ได้แก่ 4.1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.2) การให้ฝึกปฏิบัติจริง

4.3) การศึกษาดูงาน 4.4) การสอนงานพี่เลี้ยง 4.5) การประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิและประเมิน โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

กล่าวโดยสรุป การประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรม จะต้องประเมินด้วยวิธีการ การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการประเมินและต้องมีแบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ ผู้ประเมินต้องใส่ใจในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม จะทำให้ได้ผลการวิจัยหรือผลการประเมินที่ไม่คลาดเคลื่อนเป็นประโยชน์ต่อการนำผลไปใช้ในการพัฒนาต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา

ในกระบวนการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อดำเนินการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา พอสังเขปดังนี้

1. ความหมายและลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้นำเสนอความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้ดังนี้

กิตติยา วงษ์ขันธ (2561, อ้างถึงใน สุวิทย์ ภาณุจารี, 2563, หน้า 314 – 315) เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้น อย่างเป็นระบบ น่าเชื่อถือ มีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน ระบบบริหารจัดการหรือ “นวัตกรรม” และทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ แล้วจึงนำไปเผยแพร่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2559, อ้างถึงใน สุวิทย์ ภาณุจารี, 2563, หน้า 313 – 314) ให้ความหมายว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการคุยที่มีองค์ประกอบของการผสานกันระหว่าง “การวิจัย” และ “การพัฒนา” โดยมีกระบวนกา ตรวจสอบ (ยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือ) (สืบค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แต่ยังไม่มีการค้นพบมาก่อน) หรือสร้างประดิษฐ์กรรม (นวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน) โดยใช้วิธีการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทางวิทยาศาสตร์ ส่วนการพัฒนาเป็นกระบวนการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิมหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือผลผลิต จนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร สถาบันหรือสังคมโดยรวม

สุวิทย์ ภาณุจารี (2563, หน้า 314) ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนา เป็นลักษณะของการวิจัยแบบหนึ่งที่ผสาน กระบวนการวิจัยกับกระบวนการพัฒนาเข้าด้วยกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมที่อาจเป็นหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎี เป็นแนวทางวิธีปฏิบัติ วิธีการหรือกระบวนการ เป็นระบบปฏิบัติ หรือรูปแบบ หรือเป็นผลผลิตหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ จนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์การ สถาบัน หรือสังคม โดยมีกลยุทธ์ในการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือของหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎี ฯลฯ ที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น เหล่านั้น

รัตนะ บัวสนธ์ (2564, หน้า 1 – 3) ได้กล่าวไว้ว่า การวิจัยและพัฒนามาจากคำว่า “Research and Development” นิยมเรียกกันย่อ ๆ ว่า R and D” ซึ่งหมายถึงการพัฒนานวัตกรรม (หรือบางทีก็เรียกว่าผลิตภัณฑ์) โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ก็คือ การได้นวัตกรรมที่เป็นต้นแบบสามารถนำไปใช้หรือแก้ปัญหาได้จริง การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกันตามลำดับ กล่าวคือ ผลที่ได้รับจากการดำเนินงานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ จะได้รับการนำไปใช้สำหรับดำเนินงานในขั้นตอนต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ในแต่ละขั้นตอนมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยทั่วไปแล้วการวิจัยและพัฒนาจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบสร้าง และประเมินนวัตกรรม ขั้นตอนที่ 3 การนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงนวัตกรรม

สุวิมล ว่องวาณิช (2564, หน้า 54) ได้กล่าวว่า สำหรับการวิจัยและพัฒนานั้น เป้าหมายต้องการสร้างตัวแทรกแซงที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอย่า มีประสิทธิผล ดังนั้น ขั้นตอนการทำงานจึงมีลักษณะเป็นวงจรหลายรอบ (RI, D1, R2, D2, R3, 03 ผลการวิจัยในช่วงแรกอาจให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นต้องแก้ไข และให้ข้อมูลที่ช่วยในการปรับปรุงหรือออกแบบ หรือพัฒนางานการวิจัยในรอบต่อไปเป็นการนำสิ่งที่พัฒนาในการวิจัยรอบแรกไปทดลองปฏิบัติ

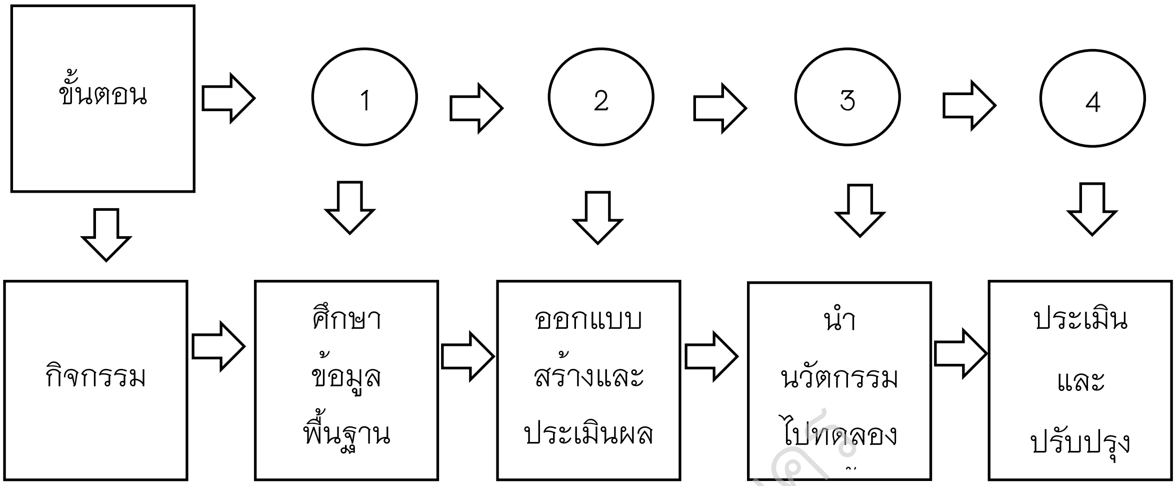
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หากยังไม่ประสบความสำเร็จ จะนำผลที่ได้กลับมาทำการวิจัยในรอบสองจนได้สิ่งที่ปรับใหม่ เพื่อนำไปตรวจสอบต่อไป นั่นหมายความว่า การนำตัวแทรกแซงที่ได้จาก "การวิจัยรอบแรก" (R1) ไปทดลองปฏิบัติในขั้น "การพัฒนารอบแรก" (D1) หากไม่เกิดผลตามที่คาดหวัง นักวิจัยต้องมี "การวิจัยรอบที่สอง" (R2) เพื่อวิจัยและปรับปรุงพัฒนาตัวแทรกแซงแล้ว นำไปทดลองใหม่เป็น "การพัฒนารอบที่สอง" (D2) การวิจัยและพัฒนามักสิ้นสุดเมื่อตัวแทรกแซงทำงานได้ตามสมมุติฐานการวิจัย การวิจัยและพัฒนา (research and development) มีลักษณะที่ต่างจากการวิจัยเชิงทดลองเล็กน้อย คือ บทบาทหน้าที่ในการวิจัยเป็น "การประมวล" แนวคิดทฤษฎีและผลวิจัยในอดีตเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย และ "การวิเคราะห์ข้อมูล" สำหรับใช้ในการออกแบบตัวแทรกแซง นอกจากนี้ยังมีบทบาทหน้าที่ในการวิจัยเป็น "การพัฒนา" คือ การวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำตัวแทรกแซงไปทดลองปฏิบัติ และปรับปรุงตัวแทรกแซง การวิจัยและพัฒนามีวงจรการทำงานแบบวนซ้ำหลายรอบจนกว่าจะเห็นผลสำเร็จ ทำให้วิธีการวิจัยของการวิจัยและพัฒนาแตกต่างจากการวิจัยเชิงทดลองที่มักดำเนินการเพียงวงรอบเดียว

กล่าวโดยสรุป การวิจัยและพัฒนาคือการวิจัยที่มีกระบวนการเป็นลำดับขั้นตอน แต่ละขั้นตอนไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ และมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและแสวงหาองค์ความรู้ และมีลักษณะเป็นวงจรหลายรอบ โดยช่วงแรกของวงจรจะเป็นการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น เข้าสู่กระบวนการออกแบบการทดลองและสุดท้าย คือ กระบวนการประเมิน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาเป็นหลักการ แนวคิดหรือทฤษฎี แนวทางวิธีปฏิบัติ วิธีการ หรือกระบวนการเป็นระบบ ปฏิบัติหรือรูปแบบ หรือเป็นผลผลิตหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ จนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. กระบวนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยที่มีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงเป็นขั้นเป็นตอนและสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 11 (รัตนะ บัวสนธ์, 2564 หน้า 1 – 2 และ สุวิทย์ ภาณุจารี, 2563 หน้า 317 – 324)



ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา

จากภาพประกอบ 11 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนกระบวนการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ สามารถกระทำการวิจัยได้หลายประเภท แล้วแต่จุดมุ่งหมาย ลักษณะปัญหาการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย และอื่น ๆ สาระสำคัญของการดำเนินงานใน ขั้นตอนที่ 1 คือ เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งสำรวจความต้องการในการใช้ผลิตภัณฑ์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ นอกจากนี้ยังสามารถศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของลักษณะปัญหา และความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ศึกษาความสำคัญของปัญหาการวิจัย เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะยุติหรือดำเนินการขั้นต่อไปหรือไม่ มีความเหมาะสมหรือคุ้มค่าเพียงใด มีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหน โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การสำรวจสภาพปัญหา เป็นการสำรวจว่า มีลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร ความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการแก้ปัญหา แนวทางในการแก้ปัญหา รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้สำหรับแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การสำรวจความต้องการ เป็นการสำรวจว่า ในบริบทที่เป็นอยู่ มีความต้องการสิ่งใด มีความเร่งด่วนหรือไม่ศึกษาแนวทางเพื่อสนองความต้องการใช้งาน อุปกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ประเภทใดที่จำเป็นต้องใช้

3. การศึกษาเอกสาร เป็นการศึกษาถึงสภาพความเป็นไปในอดีต และปัจจุบันว่า มีการบันทึกสิ่งใดไว้บ้าง มีปัญหาหรือความต้องการใด โดยทำการ สังเคราะห์จากเอกสารเกี่ยวกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบายของหน่วยงาน หรือองค์กร ต่าง ๆ

4. การสำรวจความพร้อมของหน่วยงาน โดยพิจารณา ถึงงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ฐานะการคลัง บุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ ช่วงระยะเวลา สถานที่ดำเนินการวิจัย ฯลฯ การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ ในขั้นตอนที่ 1 นี้ มีองค์ประกอบในการดำเนินงาน 4 ประการ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย การดำเนินงาน ขอบเขตเนื้อหา เทคนิควิธีการและการนำผลการดำเนินงานไปใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลเดิมที่มีอยู่มีเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงได้หรือไม่ ถ้ามี ข้อมูลเพียงพอหรือมีความจำเป็นของหน่วยงานอยู่แล้วก็ไม่มีความจำเป็นต้องทำการวิจัย เชิงสำรวจนี้ ซึ่งมีข้อควรพิจารณาดังนี้

4.1.1 เพื่อสำรวจสภาพปัญหาที่แท้จริงที่จะเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างคุ้มค่า

4.1.2 เพื่อสำรวจความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งความ ต้องการนี้มีระดับความจำเป็นแตกต่างกัน แล้วแต่ว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้น มีความ ต้องการสิ่งใดก่อนสิ่งใดหลัง

4.1.3 เพื่อสำรวจลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้ ว่ามีความ เหมาะสม คุ้มค่า และได้ประโยชน์แท้จริง ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องปรับอากาศ ยานพาหนะ สื่อการสอน ฯลฯ

4.2 ขอบเขตเนื้อหา ขอบเขตเนื้อหาเป็นองค์ประกอบที่มี ความจำเป็น และอย่างยิ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

4.2.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบริบทที่เป็นปัญหาในปัจจุบัน ว่าลักษณะ อย่างไร มีปรากฏการณ์อะไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินภารกิจปัจจุบันหรือไม่มากน้อยเท่าใด

4.2.2 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบริบทที่เป็นความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อทำให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ เกิดประโยชน์ และสำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งการสำรวจความต้องการที่ใช้ผลิตภัณฑ์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการสร้างผลิตภัณฑ์ใดก็ตามที่ไม่เป็นไปตามความต้องการใช้งานแล้ว โอกาสที่ผลิตภัณฑ์นั้นจะถูกนำไปใช้จะมีน้อยมาก ทำให้เกิดความสูญเปล่าในการสร้างผลิตภัณฑ์

4.2.3 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ต้องการใช้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของผู้ใช้ ทั้งทางด้านขนาด รูปร่าง สี วัสดุ ปริมาณ รวมทั้งลักษณะเนื้อหา

4.3 เทคนิควิธีการ การใช้เทคนิควิธีการใดในการดำเนินงานต้องพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายที่จำเป็นต่อการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ และต้องตระหนักถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วย ดังนั้น การจะใช้เทคนิควิธีการใดต้องพิจารณาถึงระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้สร้างผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการวิจัยได้ดังนี้

4.3.1 การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เป็นการศึกษาข้อเท็จจริง เพื่อให้ทราบคุณลักษณะหรือสภาพความเป็นจริงในสภาพการณ์นั้น ๆ เป็นการสำรวจความคิดเห็น ๆ ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์การดำเนินงานวิจัยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.3.1.1 การกำหนดปัญหาการวิจัย

4.3.1.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัย

4.3.1.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3.1.4 การวิเคราะห์และแปลผล

4.3.1.5 การสรุปผล

4.3.2 การวิจัยเชิงสังเคราะห์ (Synthesis research) เป็นการวิจัยที่ศึกษาจากวิจัยที่มีผู้ทำวิจัยไว้แล้ว โดยศึกษางานวิจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือมีประเด็นปัญหาใกล้เคียงกัน โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกันและความขัดแย้งกันของงานวิจัยเหล่านั้น การสังเคราะห์ลักษณะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่มีชื่อเรียกเฉพาะว่า "การวิเคราะห์อภิมาน" (Meta analysis) สำหรับบินดอน การดำเนินงานวิจัยเชิงสังเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มีกระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ เช่นเดียวกับการวิจัยเชิงสำรวจจะต่างกันเฉพาะขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแหล่งข้อมูลไม่ใช่บุคคล แต่แหล่งข้อมูล คือ เอกสารงานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์

4.3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการวิจัยที่นักวิจัยศึกษา คุณลักษณะและปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างครอบคลุม โดยการศึกษาสภาพปรากฏการณ์จริงของ ชุมชน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

4.3.3.1 การเลือกสนามวิจัย

4.3.3.2 การเข้าสนามวิจัย

4.3.3.3 การรวบรวมข้อมูล

4.3.3.4 การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.3.5 การนำผลการดำเนินงานไปใช้

4.4 การนำผลการดำเนินงานไปใช้ เมื่อดำเนินการตามเทคนิควิธีการแล้วนำผลที่ได้มาใช้เพื่อพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบสร้างผลิตภัณฑ์ และประเมินผล

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 คือ การสำรวจ สภาพปัญหาและความต้องการ สำหรับขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์นี้มีข้อควรพิจารณา 4 ประการ เช่นเดียวกับขั้นตอนการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา หรือนำไปใช้พัฒนาตามความต้องการ ดังนั้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ ถ้ามีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการสำรวจได้ในขั้นตอนที่ 1 และตลอดจน มีมุ่งหมายเพื่อประเมินว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้นั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. ขอบเขตเนื้อหา ขอบเขตที่สำคัญของขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยงานหลักที่ผู้ใช้ต้องดำเนินการ 3 ประการ ดังนี้

2.1 การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีองค์ประกอบการทำงานหลายอย่าง คือ การจัดลำดับความสำคัญและความต้องการการตัดสิน ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ การจัดเตรียมอุปกรณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการดำเนินการสร้างผลิตภัณฑ์

2.2 การประเมินความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ เมื่อได้พัฒนางานวิจัยจนสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาแล้ว ขั้นต่อมา คือ การตรวจสอบความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ว่า มีความเหมาะสมสำหรับการใช้งานหรือยัง โดยพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของผลิต ทั้งรูปร่าง ขนาด ลักษณะ สี และอื่น ๆ โดยพิจารณาว่าเหมาะสมต่อการใช้งานตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2.3 การประเมินประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ เมื่อได้พัฒนางานวิจัยจนสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาแล้ว ขั้นต่อมา คือ การตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มั่นใจว่า เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานได้ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างคุ้มค่าต่อการลงทุนสร้างผลิตภัณฑ์นั้น

3. เทคนิควิธีการ เป็นเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมามีข้อที่ควรพิจารณา ดังนี้

3.1 เทคนิคการประเมินความเหมาะสม มีเทคนิควิธีการที่นิยมใช้ทรงรัฐ การประชุมสัมมนาวิพากษ์ และการใช้แบบสอบถาม

3.2 เทคนิคการประเมินประสิทธิภาพ เทคนิควิธีการที่นิยมใช้มีสามวิธี ได้การประเมินรายบุคคล การประเมินโดยกลุ่มขนาดเล็ก และการประเมินในสถานการณ์จริง

4. การนำผลการดำเนินงานไปใช้ ในขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาของการดำเนินงาน ประกอบด้วย การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประเมินความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ และการประเมินประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ และดำเนินงานแต่ละส่วนจะนำไปใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด และพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น โดยไม่ให้เกิดผลเสียต่อผู้รับบริการ และผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือผู้เกิดผลเสียจะทำให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงทดลอง

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 2 ที่ทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งนำผลิตภัณฑ์นั้นมาทำการทดลองใช้งาน เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่ามีคุณภาพและประสิทธิภาพในการใช้งานได้จริง มีข้อควรพิจารณา 4 ประการ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 2 และ 3 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน เป็นการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อตรวจสอบและยืนยันคุณภาพและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ว่า เป็นไปตามที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ และการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการใช้งาน รวมทั้งตรวจสอบว่า ผลิตภัณฑ์สามารถใช้ได้ตรงตามที่ออกแบบพัฒนาไว้ โดยการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ต้องตอบปัญหาต่อไปนี้ได้คือ

1.1 ผลิตภัณฑ์สามารถใช้ได้จริงตรงตามการออกแบบผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนที่ 2

1.2 ปัญหาและอุปสรรคมีอะไรบ้าง

1.3 วิธีใช้ผลิตภัณฑ์ ผู้ใช้สามารถใช้งานได้ง่าย

1.4 ผู้ใช้บรรลุตามจุดมุ่งหมายการใช้

1.5 ทราบถึงเจตคติของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

1.6 ทราบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการใช้ผลิตภัณฑ์

2. ขอบเขตเนื้อหา การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ใช้กลุ่มผู้เข้ารับการทดลองในแต่ละครั้งไม่น้อยกว่า 30 คน และทำการทดลองตามขอบเขตเป้าหมายอย่างทั่วถึง เช่น ถ้าใช้ภูมิประเทศเป็นเกณฑ์จะทำการทดลองทั้งในเมืองและชนบท ถ้าใช้เพศเป็นเกณฑ์ จะทำการทดลองทั้งเพศชายและเพศหญิง ฯลฯ ทั้งนี้ โดยทั่วไปของเขตเนื้อหานี้ ต้องการเปรียบเทียบภายในกลุ่มเป้าหมายผู้รับการทดลอง โดยการเปรียบเทียบผลในระหว่างทดลองกับหลังการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์หรืออาจใช้การเปรียบเทียบกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมก็ได้

3. เทคนิควิธีการ การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ใช้การวิจัยเชิงทดลองเป็นหลักดังนี้

3.1 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก เป็นการทดลองเบื้องต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลประเมินเชิงคุณภาพเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์ ถ้าเป็นเรื่องทางการศึกษามักทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในโรงเรียน 1 – 3 โรง เด็กนักเรียน 6 – 12 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์

3.2 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่ หรือเรียกว่ากลุ่มนำร่อง (Pilot group) ซึ่งได้แก่ การนำไปใช้ในโรงเรียน 5 – 10 โรง มีจำนวนนักเรียน 30 – 100 โดยมีการทดสอบ

ก่อนและหลังการใช้ผลิตภัณฑ์ นำผลที่ประเมินเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือกลุ่มควบคุมที่เหมาะสมวัตถุประสงค์หลักของการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มขนาดใหญ่ เพื่อต้องการที่จะบ่งชี้ว่า ผลิตภัณฑ์พัฒนาเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ของการหรือไม่ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการดำเนินการของขั้นตอนนี้จะใช้การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental design) แล้ววิจัยแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์

3.3 การทดลองความพร้อมนำไปใช้ หลังจากปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์จนมีความมั่นใจในด้านคุณภาพ ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบความพร้อมสู่การปฏิบัติโดยนำไปใช้ในโรงเรียน 10 – 30 โรง นักเรียน 40 – 200 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกต เพื่อตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความพร้อมที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนได้หรือไม่เพียงใด แล้วนำสารสนเทศที่ได้จากขั้นตอนนี้มาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่น คู่มือในการใช้ผลิตภัณฑ์มีความชัดเจนหรือไม่ ฯลฯ การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ฯลฯ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่คุ้มค่าหรือเสี่ยงอันตรายก็จะยุติการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น แต่ถ้าหากผลการประเมินพบว่า ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีก็จะนำสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่อไป คือ การจดลิขสิทธิ์ การเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์การดำเนินงานเดิมเพื่อหาคำถามการวิจัย (Research question) ก่อนการทดลอง (Pre – experimental phase) ทบทวน ทดลอง ติดตามผลขณะทดลอง (Experimental phase) และวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานหลังการทดลอง (Post – experimental phase)

4. การนำผลการดำเนินงานไปใช้ ผลจากการดำเนินงานที่ได้จากการวิจัยเชิงทดลอง จะเป็นการยืนยันได้ว่าผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร เมื่อนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ในวงกว้าง ตามสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นจริงแล้ว เป็นอย่างไร ปัญหาและอุปสรรค มีอะไรบ้าง ใช้ได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพียงใด ผลที่ได้จากการนำผลิตภัณฑ์ไป ใช้นี้จะสามารถนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในครั้งต่อ ๆ ไป

ขั้นตอนที่ 4 การวิจัยเชิงประเมิน

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในสภาพการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยควรจะได้ทราบถึงความเหมาะสมในการขยายผลการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ได้โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ประเมินนั้นประกอบการตัดสินใจว่า จะยุติการวิจัย หรือจะปรับปรุงแก้ไข หรือจะขยายผลต่อไปมีข้อควรพิจารณา 5 ประการ โดยข้อควรพิจารณา 4 ประการแรกเป็นเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 1 – 3 และมีการเพิ่มขั้นตอนที่ 5 คือ การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน การประเมินผลการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือ การทดลองใช้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด สภาพการณ์ของการทดลองมีความพร้อมหรือไม่ รวมทั้งการประเมินผลกระทบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น ตามมาอันเนื่องมาจากการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์

2. ขอบเขตเนื้อหา เป็นการกำหนดขอบเขตในการประเมินให้ครอบคลุมภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ความพร้อมด้านทรัพยากรที่ใช้ในการทดลอง การดำเนินงานในการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลการดำเนินงาน และข้อค้นพบอื่น ๆ อันเนื่องมาจากการใช้ผลิตภัณฑ์

3. เทคนิควิธีการ การวิจัยเชิงประเมิน เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ภายใต้ ขอบเขตเนื้อหา มีเทคนิควิธีการใช้ คือ เทคนิคการประเมิน ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบเชิงระบบ (Systematic model) รูปแบบซิปป์ (CIPP model) ฯลฯ

4. การนำผลการดำเนินงานไปใช้ การประเมินผลผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินในภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือจะขยายการใช้ผลิตภัณฑ์สู่วงกว้างต่อไป

5. การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่พัฒนาเพิ่มเติมเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวิจัยและพัฒนา คือ การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายตามแหล่งข่าวสารต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป บางผลิตภัณฑ์อาจเป็นการบริการสังคมในลักษณะเปิดกว้างให้สามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือบางผลิตภัณฑ์อาจต้องจดทะเบียนลิขสิทธิ์ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน หรือองค์การเป็นผู้ดำเนินการ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงเป็นขั้นเป็นตอนและสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแบ่ง

ออกได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงทดลอง และขั้นตอนที่ 4 การวิจัยเชิงประเมิน

จากขั้นตอนข้างต้น สุวิทย์ ภาณุจารี (2563, หน้า 327 – 328) ได้สรุปขั้นตอนในการวิจัยและพัฒนาการศึกษาที่ประยุกต์มาจากการวิจัยและพัฒนา 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อม วิเคราะห์สภาพปัญหา และประเมินความต้องการจำเป็น

2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

3. การสำรวจหรือการสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ (R1 = วิจัยเชิง สำรวจ วิเคราะห์สังเคราะห์) การออกแบบนวัตกรรมเบื้องต้น (D1 – สร้างและตรวจสอบนวัตกรรม) และการทดลองนำร่องและประเมินผล (R2 = วิจัยเชิงทดลองใช้นวัตกรรม เมื่อทดลองใช้และประเมินผลแล้ว พบว่า ไม่ได้ผล ก็ให้กลับไปทบทวน D1 ใหม่ หากพบว่า ได้ผล ก็ให้ไปพัฒนา เพิ่ม/ปรับปรุง/แก้ไขใน D2 ต่อไป)

4. การปรับปรุงการออกแบบ (D2 = พัฒนาเพิ่ม/ปรับปรุง/แก้ไข) ทดลองซ้ำและ ประเมินผล (R3 = วิจัยเชิงประเมิน) และปรับปรุงเพิ่มเติม (D3 = พัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

5. การสรุปผลและจัดทำรายงานการวิจัย

6. การเผยแพร่และขยายผล

จากการขั้นตอนการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ พันนึก (2554, หน้า 535 – 540) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงคเพื่อพัฒนาโปรแกรมและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมหนองคาย เขต 2 แบ่งเป็นกลุมทดลอง และกลุมควบคุม กลุมละ 30 คน ได้มาโดยวิธีการสุมอย่างง่าย มีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเป็นการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การสร้างรายละเอียดโปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมิน ประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก แบบประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง

แบบประเมินความรู แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินการนำความรูทักษะใหม่ไปสู่การ ปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม โดยใชระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิงหราช สิทธิรัตน์ ณ นครพนม (2560, หน้า 243 – 248) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทนายความในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของทนายความในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทนายความในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและ 3) ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทนายความในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน ประกอบด้วย ทนายความ จำนวน 15 คน จากจังหวัดสกลนครและทนายความ จำนวน 15 คน จากจังหวัดนครพนมการพัฒนา ประกอบด้วย คู่มือการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดการเรียนรู้จำนวน 5 ชุด แบบทดสอบ และแบบสอบถามเพื่อประเมินสภาพภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมแพง อินอาน (2564, หน้า 287 – 292) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 6 ตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำและองค์ประกอบของรูปแบบ ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 รวม 235 คน เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตรวจสอบความเหมาะสมยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล ตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 25 คน มีการเก็บข้อมูล 3 ครั้ง คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล ตอนที่ 2 สรุปการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาที่มีขั้นตอน 8 ขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 1 การศึกษา องค์ประกอบ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะสมรรถนะในยุคปกติใหม่การจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่ จนได้กรอบเนื้อหาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Study) กับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร เพื่อนำไปสู่การยกร่างองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 3 ประเภท ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์การต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์การต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์การและนำพาองค์การประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสมประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

2.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

2.2 สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้น ๆ เป็นลักษณะของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

2.2.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ

และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด / วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานภายใต้สภาวการณ์ที่ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานของ องค์การให้เข้ากับยุคนิวนอร์มัลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพาองค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหารเองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กรความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

2.2.2 การคิดเชิงระบบ หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา มีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองพันธกิจมีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถควบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนของการดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจน ต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบการแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา ซึ่งกระทำได้โดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมหรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุดการคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2.2.3 การบริหารเชิงรุก หมายถึง เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษาการมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กร ของงาน หรือของกิจกรรม ได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออก โดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงภาพเล็ก ๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวม หรืออาจแสดงออกในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือประมวลทัศนะหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือ แนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้ ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้น ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่นิยมปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใด ร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย

2.2.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้สรรหาคัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ อันเป็นศักยภาพโดยรวมของผู้นั้น รวมทั้ง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ ยั่งยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ประเมินถึงการทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าว ได้ว่าเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือเกินกว่า ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้างว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง

หรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.2.5 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างหรือการรักษา สัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิผลอันเกิดขึ้น มีความสามารถในการพูดเขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ได้แก่ ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถพิเศษของบุคคลที่ถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งมีผลต่อทัศนคติการทำงาน และความสำเร็จในงานนั้น ๆ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.3.1 การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน หมายถึง ความสามารถในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่ต้องมีการพิจารณาด้วยเหตุและผล ซึ่งความฉลาดรอบรู้นี้เป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาด้านการบริหาร โดยอาศัยความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์ และสารสนเทศใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 รวมไปถึงความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

ในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองจากการคิดริเริ่ม รูปแบบการบริหารวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัย ควบคู่ไปกับการใช้ประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.3.2 การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม หมายถึง ความกล้า ในการประเมินตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ สามารถบริหารจัดการงานได้ ตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของงานได้ถูกต้อง บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี กล้าที่จะเผชิญผลต่อผลกระทบทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดี มีความชัดเจน มั่นใจในทางที่เลือก ไม่มีความลังเลซึ่งการตัดสินใจนั้น จะต้องผ่านการกลั่นกรอง ผ่านการสังเคราะห์อย่างรอบคอบ

2.3.3 การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในทางสังคมที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปได้ด้วยดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ มีการประสานงานกับทุกฝ่าย บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ เป็นผู้นำที่มีความน่าเกรงขามแต่ไม่น่ากลัว สามารถเข้าถึงทุกคนได้สร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน สามารถทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กรได้

2.3.4 การมีคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ทีมีส่วนได้ส่วนเสีย มีภาวะการณ์เป็นผู้นำที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม รวมไปถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง ผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นอุดมการณ์ที่จะนำพาให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร มีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่มีการเลือกข้างอย่างไม่เป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่หน่วยงาน นำพาไปสู่การทำงานที่มีความสุขจนประสบผลสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาเป็นกรอบในการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ ผู้วิจัยคัดเลือกโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการ จำนวน 3 โรงเรียนขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าศึกษาโดยมีกรอบการศึกษาตามกรอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยคัดเลือกรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการโรงเรียน จำนวน 3 คน เพื่อศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างแนวคำถาม (guideline) ตามกรอบแนวคิดในการกำหนดประเด็นคำถาม โดยคำถามที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ระดับลึก (in – depth interview) เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุม ในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสบความสำเร็จ นำแบบสัมภาษณ์ไปขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ในแต่ละสายงานด้านการศึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือให้มีความสอดคล้องตรงประเด็นการวิจัย โดยเครื่องมือกำหนดเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ซึ่งเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ซึ่งผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการวิจัยและองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้ในตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะที่จำเป็นในยุคปกติใหม่ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนา ดังรายละเอียดวิธีการวิจัยต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2566 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 7,425 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 4,921 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 295 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 142 คน รวมทั้งหมดจำนวน 12,783 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2566 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 393 คน แยกเป็น รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 220 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 159 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 9 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง (Krejcie and Morgan. 1970, p. 608. อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นชั้นดังนี้

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีโรงเรียนต่ำกว่า 200 โรง มีจำนวน 32 เขต เก็บข้อมูลเขตละ 6 คน โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 192 คน

1.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีโรงเรียนระหว่าง 200 – 300 โรง มีจำนวน 28 เขต เก็บข้อมูลเขตละ 7 คน โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 196 คน

1.2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีโรงเรียนตั้งแต่ 300 โรง ขึ้นไป มีจำนวน 1 เขต เก็บข้อมูล 8 คน โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 8 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 393 คน รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างนำเสนอในภาคผนวก ช หน้า 507

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Form) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสังเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่มาสร้างเป็นประเด็นคำถามทั้งในส่วนที่เป็นการสอบถามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ตามกรอบแนวคิด

2.2.2 นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างเชิงเนื้อหา โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

1.1) รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2) รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

2.1) นายปิยะพงษ์ ผลาจันทร์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

2.2) ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

3) ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน

3.1) นางมิญช์มนัส วรรณมหินทร์ สลางสิงห์ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

3.2) ดร.วัฒนา ภูด่านวัว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4) ผู้เชี่ยวชาญระดับโรงเรียน ที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน

4.1) ดร.อนุชิต จันทะศิลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

4.2) ดร.วิชนีย์ ทศศะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนงาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

4.3) ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกหนองกุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

พิจารณาตรวจสอบคุณภาพและความถูกต้องเหมาะสมและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 151 – 152)

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง ให้คะแนน +1

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง ให้คะแนน 0

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง ให้คะแนน –1

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความสอดคล้องแล้วมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการพิจารณา โดยพิจารณาและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 ขึ้นไป ผ่านเกณฑ์ทั้ง 72 ข้อ มีค่าดัชนีระหว่าง 0.89 – 1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

2.2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 50 คน

2.2.5 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อตามวิธีของ Item – Total Correlations โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.296 ขึ้นไปไว้ใช้ (มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05) แสดงว่า แบบสอบถามมีคุณภาพสามารถแยกผู้ที่มีสมรรถนะสูงและต่ำออกจากกันได้ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.988 โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

ของครอนบราค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99 – 101) แสดงว่า แบบสอบถามมีความคงเส้นคงวาของการวัด

2.2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 393 คน โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 2 สัปดาห์ โดยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง พร้อมทั้งกำหนดการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ พบว่า แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ร้อยละ 100 สามารถนำไปจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ การจัดกระทำข้อมูล ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับมาตรวจให้คะแนนตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

2.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลประเภทแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ

2.4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลประเภทมาตราส่วน (Rating Scale)

ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรณีเครื่องมือประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 67)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 2 การสร้าง และพัฒนารูปแบบ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการสร้างรูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการ วิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และการศึกษาความต้องการจำเป็น มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ข้อ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนดำเนินการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 3.1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3.2) การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง 4) แนวทางการประเมิน

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วตรวจสอบความเหมาะสมยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. นำองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาโดยนำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างความสัมพันธ์กัน

2. เขียนรายละเอียดลงในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ครบทุกองค์ประกอบ

3. สร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติในการคัดเลือกดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

3.2.1 นายปิยะพงษ์ ผลาจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

3.2.2 ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

3.3 ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ จำนวน 2 คน

3.3.1 นางมิญช์มนัส วรรณมหินทร์ สลางสิงห์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

3.3.2 ดร.วัฒนา ภูด่านวัว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

3.4 ผู้เชี่ยวชาญระดับสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน

3.4.1 ดร.อนุชิต จันทะศิลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

3.4.2 ดร.วิชนีย์ ทศศะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนงาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

3.4.3 ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกหนองกุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

4. นำรูปแบบมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สมบูรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผ่านการตรวจสอบ การเสนอแนะและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกับการตรวจสอบรูปแบบ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลโดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 7 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมการทดลองใช้ด้วยความสมัครใจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 30 คน มีการเก็บข้อมูล 3 ครั้ง คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผลการทดลอง

ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองใช้เข้าร่วมทดลองด้วยความสมัครใจ จำนวน 30 คน ซึ่ง ผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม (One – Group Pretest Posttest Design) ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การออกแบบการทดลอง

T1 ⟶ X ⟶ T2 ⟶

T3

เมื่อ

T1 = การประเมินสมรรถนะระยะก่อนใช้รูปแบบ

X = การให้ตัวแปรทดลอง (รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

T2 = การประเมินสมรรถนะระยะใช้รูปแบบ

T3 = การประเมินสมรรถนะระยะติดตามผล

การดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการทดลองเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล

ระยะที่ 1 ระยะก่อนใช้รูปแบบ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

ระยะที่ 1.1 ปฐมนิเทศ เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงานเพื่อสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน ด้วยการแนะนำตัวระหว่างผู้วิจัย และผู้ร่วมการวิจัยเพื่อ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1.2 การประเมินสมรรถนะ หลังจากปฐมนิเทศเสร็จ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินสมรรถนะของตนเองตามแบบประเมินสมรรถนะ เพื่อให้เกิดการประเมินที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้

ระยะที่ 2 ระยะใช้รูปแบบ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 2.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม โดยจัดฝึกอบรมภายในห้องประชุม จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัฒนาสมรรถนะ คู่มือรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มมีการทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม โดยมีการขั้นตอน ดังนี้

1. การให้ความรู้ เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการเรียนรู้ในระหว่างฝึกอบรม มีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผัง ความคิด วิเคราะห์กรณีศึกษา ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน การทดสอบก่อนและหลัง อบรมตามเนื้อหาในเอกสารประกอบการพัฒนา เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ

2. การกำหนดตัวแบบ เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม และได้อภิปรายและสรุปร่วมกันจนได้ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ได้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือทำกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ตนเองสร้างขึ้น

ระยะที่ 2.2 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและประสบการณ์การพัฒนาสมรรถนะหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะที่โรงเรียนของตนเองตามเอกสารประกอบการพัฒนา หลังจากนั้นประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายสรุปและนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ผู้เข้าการฝึกอบรมได้ฝึกประสบการณ์ทบทวนสมรรถนะที่โรงเรียนของตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะต่าง ๆ และตอบแบบประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกันกับระยะที่ 1 ก่อนการใช้รูปแบบ

ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการฝึกประสบการณ์ทบทวนสมรรถนะที่โรงเรียนของตนเองแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบประเมินสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อติดตามความคงสภาพของสมรรถนะ โดยให้ผู้ฝึกอบรมได้ประเมินตนเองโดยใช้แบบประเมินชุดเดียวกันกับระยะที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ผลร้อยละความก้าวหน้าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบ ก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะ

2. วิเคราะห์ผลร้อยละความก้าวหน้าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนสมรรถนะจากแบบประเมินระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ

3. วิเคราะห์ผลร้อยละความก้าวหน้าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนสมรรถนะจากแบบประเมินระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล

โดยการหาร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม คะแนนเฉลี่ยของคะแนนสมรรถนะจากแบบประเมินระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ และคะแนนเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำจากแบบประเมินระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล มีเกณฑ์ที่น่าพอใจ คือ การติดตามผลใช้เกณฑ์ร้อยละ 25 ขึ้นไป โดยใช้สูตร ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์เจริญ, 2547, หน้า 78)

$$\text{ร้อยละความก้าวหน้า} = \frac{\text{คะแนนหลังการพัฒนา} - \text{คะแนนก่อนการพัฒนา}}{\text{คะแนนเต็ม}} \times 100$$

ขั้นตอนที่ 8 สรุปการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการ ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ระยะที่ 3 ตอนที่ 1 มาสรุปและเขียนรายงานการ วิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพร้อมนำเสนอผลงานและเผยแพร่

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับใด 4) เพื่อศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น จากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 8 ขั้นตอน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของ

รองผู้อำนวยการโรงเรียนความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ สมรรถนะในยุคปกติใหม่ การจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่ จนได้กรอบเนื้อหาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 11

ตาราง 11 องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบสมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะย่อย
สมรรถนะหลัก	การทำงานเป็นทีม
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์
	การบริการที่ดี
สมรรถนะประจำสายงาน	การมีวิสัยทัศน์
	การคิดเชิงระบบ
	การบริหารเชิงรุก
	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
	การสื่อสารและจูงใจ
สมรรถนะส่วนบุคคล	การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน
	การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม
	การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี
	การมีคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 11 องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ และองค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบย่อย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏว่า องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ และองค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบย่อย และมีพฤติกรรมบังชี้ ดังตาราง 12

ตาราง 12 พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
สมรรถนะหลัก	
การทำงานเป็นทีม	
	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
	การเสริมแรง ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน
	การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	
	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
	งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์
	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
	การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม/ประสิทธิภาพของงาน
การบริการที่ดี	
	ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการ
	การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
	การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
	การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง
	ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ
สมรรถนะประจำสายงาน	
การมีวิสัยทัศน์	
	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม
	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร
	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัยและสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้
	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป
การคิดเชิงระบบ	
	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มากระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
	ความสามารถในการลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้
	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
	ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น
	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน
	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์
การบริหารเชิงรุก	
	ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา
	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ
	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	
	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ
	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	
	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ
	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร
	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ
การสื่อสารและจูงใจ	
	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี
	ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
	ความสามารถในการสร้าง หรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน
	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
สมรรถนะส่วนบุคคล	
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	
	ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ
	การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล
	ความสามารถในการนำประสบการณ์จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ
	การคิดริเริ่มการบริหารงานโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ
	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม	
	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว
	ความกล้าในการตัดสินใจ
	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี
	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา
การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี	
	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ
	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น
	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน
	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะและทุกคนสามารถเข้าถึงได้
การมีคุณธรรม จริยธรรม	
	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน
	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี	
	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไม่มีการเลือกข้าง และบริหารงานด้วยความเป็นธรรม
	มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร
	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง

จากตาราง 12 องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ และองค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบย่อย และ 60 พฤติกรรมบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

จากการศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการในโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ โดยคัดเลือกโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการ โดยการสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการ และครูผู้สอน ผู้วิจัยได้แยกผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ ตามตาราง 13

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 การสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ โดยการสอบถาม จากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน จากโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการ ปรากฏผลดังนี้

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
สมรรถนะหลัก		**4.91**	**.10**	**4.64**	**.33**	**4.89**	**.10**	**4.76**	**.23**	**4.80**	**มากที่สุด**
การทำงานเป็นทีม		**4.87**	**.12**	**4.67**	**.42**	**4.93**	**.12**	**4.80**	**.20**	**4.82**	**มากที่สุด**
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	4.67	.58	4.33	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	5.00	.00	4.67	.56	5.00	.00	4.33	.58	4.75	มากที่สุด
4	การเสริมแรง ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	5.00	.00	4.67	.56	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
5	การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	5.00	.00	4.67	.56	5.00	.00	4.67	.58	4.83	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	**4.87**	**.23**	**4.53**	**.50**	**4.87**	**.23**	**4.73**	**.31**	**4.75**	**มากที่สุด**
6	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์	4.67	.58	4.33	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
8	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	4.67	.58	4.83	มากที่สุด
9	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	5.00	.00	4.33	.58	4.67	.58.	4.33	.58	4.58	มากที่สุด
10	การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	4.67	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.67	.58	4.75	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
การบริการที่ดี		**5.00**	**.00**	**4.73**	**.23**	**4.87**	**.23**	**4.73**	**.31**	**4.83**	**มากที่สุด**
11	ความพยายามและความต้องใจให้บริการ	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.83	มากที่สุด
12	การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	4.33	.58	4.67	มากที่สุด
13	การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
14	การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	4.67	.58	4.83	มากที่สุด
15	ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	4.67	.58	4.92	มากที่สุด
สมรรถนะประจำสายงาน		**4.77**	**.20**	**4.56**	**.31**	**4.51**	**.45**	**4.84**	**.16**	**4.68**	**มากที่สุด**
การมีวิสัยทัศน์		**4.87**	**.12**	**4.80**	**.20**	**4.60**	**.53**	**4.87**	**.12**	**4.78**	**มากที่สุด**
16	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม	4.67	.58	4.33	.58	4.33	.58	4.67	.58	4.50	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
17	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.75	มากที่สุด
18	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัยและสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	5.00	.00	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
19	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้	5.00	.00	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
20	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป	4.67	.58	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	4.83	มากที่สุด
การคิดเชิงระบบ		**4.60**	**.40**	**4.67**	**.58**	**4.53**	**.81**	**4.73**	**.23**	**4.63**	**มากที่สุด**
21	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มากระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.67	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
22	ความสามารถในการลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่าง ๆ ได้	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.75	มากที่สุด
23	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น	4.33	.58	4.67	.58	4.33	1.15	5.00	.00	4.58	มากที่สุด
24	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน	4.33	.58	4.67	.58	4.33	1.15	4.67	.58	4.50	มาก
25	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.67	มากที่สุด
การบริหารเชิงรุก		**4.73**	**.23**	**4.47**	**.42**	**4.47**	**.42**	**4.87**	**.12**	**4.63**	**มากที่สุด**
26	ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา	4.33	.58	4.33	.58	4.33	.58	4.67	.58	4.42	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
27	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ	4.67	.58	4.67	.58	4.33	1.15	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
28	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	5.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	5.00	.00	4.50	มาก
29	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.67	มากที่สุด
30	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		**4.93**	**.12**	**4.67**	**.12**	**4.53**	**.31**	**4.87**	**.23**	**4.75**	**มากที่สุด**
31	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	4.67	.58	4.67	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
32	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.83	มากที่สุด
33	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	5.00	.00	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
34	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร	5.00	.00	4.33	.58	4.33	.58	4.67	.58	4.58	มากที่สุด
35	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	4.75	มากที่สุด
การสื่อสารและการจูงใจ		**4.73**	**.23**	**4.33**	**.42**	**4.40**	**.35**	**4.87**	**.23**	**4.58**	**มากที่สุด**
36	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.67	.58	4.33	.58	4.33	.58	4.67	.58	4.50	มาก
37	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี	4.67	.58	4.33	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.58	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
38	ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	4.33	.58	4.00	.00	4.00	.00	4.67	,58	4.25	มาก
39	ความสามารถในการสร้าง หรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
40	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	5.00	.00	4.33	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
สมรรถนะส่วนบุคคล		**4.93**	**.12**	**4.55**	**.26**	**4.43**	**.40**	**4.88**	**.16**	**4.70**	**มากที่สุด**
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน		**4.93**	**.12**	**4.33**	**.42**	**4.20**	**.60**	**4.87**	**.23**	**4.58**	**มากที่สุด**
41	ความสามารถ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ	5.00	.00	4.33	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
42	การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล	4.67	.58	4.67	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.75	มากที่สุด
43	ความสามารถในการนำประสบการณ์จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ	5.00	.00	4.33	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
44	การคิดริเริ่มการบริหารงาน โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ	5.00	.00	4.00	.00	3.67	.58	4.67	.58	4.33	มาก
45	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน	5.00	.00	4.33	.58	4.00	1.00	4.67	.58	4.50	มาก
การตัดสินใจที่รวดเร็ว		**4.87**	**.23**	**4.40**	**.35**	**4.00**	**.60**	**4.67**	**.42**	**4.48**	**มาก**
46	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว	4.67	.58	4.33	.58	4.00	1.00	4.67	.58	4.42	มาก
47	ความกล้าในการตัดสินใจ	5.00	.00	4.00	.00	3.67	.58	4.33	.58	4.25	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
48	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ	5.00	.00	4.33	.58	3.67	.58	4.67	.58	4.42	มาก
49	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี	4.67	.58	4.67	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
50	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	5.00	.00	4.67	.58	4.33	.58	4.67	.58	4.67	มากที่สุด
การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี		5.00	**4.93**	**4.60**	**.53**	**4.80**	**.20**	**5.00**	**.00**	**4.83**	**มากที่สุด**
51	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด
52	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น	5.00	.00	4.67	.58	5.00	.00	5.00	.00	4.92	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
53	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.67	.58	4.33	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.67	มากที่สุด
54	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.83	มากที่สุด
55	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะและทุกคนสามารถเข้าถึงได้	5.00	.00	4.67	.58	4.67	.58	5.00	.00	4.83	มากที่สุด
	การมีคุณธรรม จริยธรรม	**5.00**	**.00**	**4.87**	**.23**	**4.73**	**.23**	**5.00**	**.00**	**4.90**	**มากที่สุด**
56	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน	5.00	.00	4.67	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.75	มากที่สุด
57	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร	5.00	.00	4.67	.58	4.33	.58	5.00	.00	4.75	มากที่สุด
58	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไม่มีการเลือกข้าง และบริหารงานด้วยความเป็นธรรม	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	5.00	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ผอ.		รองผอ.		ครูวิชาการ		ครูผู้สอน		เฉลี่ยรวม	แปลผล
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
59	มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	5.00	มากที่สุด
60	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	5.00	.00	5.00	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		**4.87**	**.12**	**4.82**	**.63**	**4.83**	**.61**	**4.83**	**.18**	**4.84**	**มากที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 13 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาแยกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.87) รองลงมา คือ ครูวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.83) ครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.83) และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.82) มีความคิดเห็นน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาตามสมรรถนะมีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะหลัก ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.80) พิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.91) รองลงมา คือ ครูวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.89) ครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.76) และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.64) มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

สมรรถนะประจำสายงาน ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.68) พิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.77) รองลงมาคือ ครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.84) รองผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.56) และครูวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.51) มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

สมรรถนะส่วนบุคคล ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.70) พิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.93) รองลงมา คือ ครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.88) รองผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.55) และครูวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.43) มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 ท่าน เกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

1. สภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

"...สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ในสภาพที่เป็นจริงเป็นอย่างไรเนื่องจากโรงเรียนยังไม่มีรองผู้อำนวยการแต่มีครูที่รักษาการที่โรงเรียนได้แต่งตั้งขึ้น ซึ่งคุณครูก็ทำได้ดีในบางสมรรถนะแต่บางสมรรถนะก็ยังไม่กล้าที่จะดำเนินการเช่นสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์แต่เราให้คุณครูมีสวนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนส่วนสมรรถนะด้านอื่น ๆ คุณครูก็ทำได้อยู่ในระดับที่ดีแต่ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำคือผู้อำนวยการที่จะต้องพาคณะเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน..."
(ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองศรีสมเด็จ(พิมพ์คุรุราษฎร์บำรุง), 8 พฤศจิกายน 2566)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"...รองผู้อำนวยการตามสภาพที่เป็นอยู่ในโรงเรียน ก็เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะครบ ทั้ง 3 ประเภท และทุกองค์ประกอบครอบคลุมดีแล้ว อย่างเวลาที่มอบหมายงานให้ก็สามารถทำได้สำเร็จ หรือเวลาที่ผู้อำนวย ไปราชการ รองผู้อำนวยการก็สามารถที่จะรักษาการในตำแหน่งแทนได้โดยไม่มีปัญหาใด ๆ หรือในบางครั้งผู้อำนวยการมอบอำนาจให้ตัดสิน ก็สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีผู้ปกครองมีประสานงาน หรือมีปัญหา เข้ามา รองผู้อำนวยการก็สามารถที่จะดำเนินการแก้ปัญหาได้..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทพสถิต, 14 พฤศจิกายน 2566)

"...โรงเรียนบ้านนางเม้ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จึงไม่มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทางโรงเรียนได้แต่งตั้ง ครูให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ครูก็มีสมรรถนะในการดำเนินงานได้ดีในบางองค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละประเภท เช่น องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณครูในโรงเรียนนี้เป็นคุณครูที่มีวัยใกล้เคียงกัน และมีจำนวนไม่มาก ทุกคนจึงช่วยเหลือกันแบบพี่แบบน้อง มีความสามัคคีกัน ในการทำงานก็จะช่วยกัน สำหรับในองค์ประกอบของสมรรถนะที่คุณครูที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนยังทำได้ไม่ค่อยดี เช่น องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ เนื่องจากคุณครูยังมองว่าอำนาจในการตัดสินใจยังเป็นของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งหมด ถึงจะเป็นเรื่องเล็กเรื่องใหญ่ มีผลกระทบน้อยหรือกระทบมาก ก็ต้องให้ผู้อำนวยการโรงเรียนตัดสินใจ..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางเม้ง, 14 พฤศจิกายน 2566)

2. สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ที่ท่านคาดหวังเป็นอย่างไร

"...สำหรับสมรรถนะที่คาดหวังที่อยากให้รักษาการมี คือ สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นสมรรถที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ยิ่งถ้าเราเก่งเรื่องเทคโนโลยีด้านการจัดการเรียนการสอนก็จะยิ่งทำให้เข้าใจและสามารถนำพาคุณครูใช้เทคโนโลยีได้ ถือเป็นข้อได้เปรียบของโรงเรียนเราเลยก็ว่าได้ และสมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาตนเอง..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองศรีสมเด็จ(พิมพ์คุรุราษฎร์บำรุง), 8 พฤศจิกายน 2566)

"..สมรรถนะที่คาดหวัง คือ สมรรถนะการด้านเทคโนโลยี เพราะปัจจุบันการทำงานเทคโนโลยี มีความสำคัญเป็นอย่างมาก สืบเนื่องจากยุคโควิดที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในช่วงโควิดนั้น ทำให้เห็นว่าเทคโนโลยี สามารถช่วยให้การดำเนินงาน

เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ จำเป็นต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างมาก และอีกทักษะหนึ่งคือทักษะการทางการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่จะต้องมีในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ แก้ปัญหา พัฒนาได้ทันตามสถานการณ์...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทพสถิต, 14 พฤศจิกายน 2566)

“...สำหรับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่คาดหวังในยุคนี้ คือ สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิตัล และสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ เพราะทุกวันนี้ เทคโนโลยี AI เข้ามามีบทบาทกับการบริหารจัดการ เป็นอย่างมาก อย่างการติดต่อสื่อสารกัน ทุกวันนี้ก็ผ่าน เทคโนโลยี เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระในหลายด้าน เช่น การใช้ระบบการประชุมแบบ Conference การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ โรงเรียน ก็ต้องผ่านช่องทางนี้ เพื่อให้ทันต่อเห็นการณ์ ถูกต้อง และเป็นเชิงบวก จึงคาดหวังว่า ผู้ที่จะมาเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น จำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะด้านนี้...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางเม้ง, 14 พฤศจิกายน 2566)

3. ในยุคปกติใหม่สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสมรรถนะใด เพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

“...ควรเพิ่มสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ตนเองการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน สมรรถนะด้านการสื่อสาร และ ปัจจุบันรองผู้อำนวยการส่วนใหญ่จะมีอายุไม่มาก การปรับตัวก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะ ปัจจุบันเป็นยุคที่มีความผกผันมากมีสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางอย่างมาเร็ว แล้วก็ไปเร็ว เราจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมืออยู่ตลอดเวลา...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองศรีสมเด็จ(พิมพ์คุรุราษฎร์บำรุง), 8 พฤศจิกายน 2566)

“...ควรเพิ่มสมรรถนะด้วนเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะในยุคปัจจุบันนี้ เทคโนโลยี มีความสำคัญในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก รองผู้อำนวยการเป็นผู้ช่วย ผู้อำนวยการ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ สมรรถนะด้านการสร้าง นวัตกรรม เพราะสถานการณ์โลกทุกวันนี้ ต้องการสร้างคนให้เป็นนวัตกร เพราะฉะนั้น การที่จะสร้างคนให้เป็นนวัตกร จำเป็นที่คนเป็นผู้บริหาร หรือผู้นำ ควรจะมีทักษะในด้านนี้...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทพสถิต, 14 พฤศจิกายน 2566)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

"...ควรเพิ่มสมรรถนะด้วนเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะในยุคปัจจุบันนี้ เทคโนโลยี มีความสำคัญในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก รองผู้อำนวยการเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีสมรรถนะในด้านนี้

สมรรถนะการวางแผน เพราะ การเป็นรองผู้อำนวยกรจะต้องเป็นผู้ที่ช่วยผู้อำนวยการวางแผนในการดำเนินงาน และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับทีมทำงาน มากกว่าผู้อำนวยการ ถ้ารองเข้าใจขั้นตอนการทำงานก็จะนำพาทีมทำไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะการสร้างขวัญกำลังใจ เพราะรองผู้อำนวยการเป็นผู้นำทีมในการขับเคลื่อนงานตามนโยบายของผู้อำนวยการ จึงควรที่จะมีทักษะในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูหรือทีมเพื่อให้เกิดความรักสามัคคีกันในหมู่คณะ

การประชาสัมพันธ์ตนเองและหน่วยงาน รองผู้อำนวยการควรมีทักษะด้านนี้ เพราะรองผู้อำนวยการ โดยตำแหน่งเป็นผู้ที่กลั่นกรองงานให้ผู้อำนวยการ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์เรื่องอะไร จะเหมาะกับแนวทางไหน รวดเร็ว ครอบคลุม ทุกกลุ่มเป้าหมายได้ รองผู้อำนวยการก็จำเป็นที่จะทักษะด้านนี้..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางเม้ง, 14 พฤศจิกายน 2566)

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in – depth interview) รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ปรากฏดังนี้

1. สภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

"...ครอบคลุมทุกสมรรถนะ ทุกองค์ประกอบ เพราะทุกสมรรถนะตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ได้นำมาใช้ทุกประเภท ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์..."

(นางสุกัญญา เกียรติเกาะ รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 16 พฤศจิกายน 2566)

"...มีสมรรถนะตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ก.ค.ศ. กำหนด เนื่องจากได้รับการพัฒนาด้วยการประเมินวิชาชีพเป็นระยะระยะเพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ความสามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โดยมีทั้งสมรรถนะทางการสื่อสารสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะการวางแผนและสมรรถนะการตัดสินใจ...”

(นางสาวอนุรักษ์ คำภริยา รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 18 พฤศจิกายน 2566)

“...รองรุ่นใหม่ในปัจจุบัน เป็นผู้ที่มีสมรรถนะครอบคลุมทุกประเภท มีความรู้ความสามารถ รอบรู้ ในการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดสมรรถนะด้านจิตอาสา วัฒนธรรมมารยาททางสังคม เป็นส่วนมาก...”

(นางทองผล ซอมประโคน รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 17 พฤศจิกายน 2566)

2. สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ที่ท่านคาดหวังเป็นอย่างไร

“...สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ ควรจะมีในยุคปกติใหม่ เพราะวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดเป้าหมาย เป็นตัวที่ครอบคลุม ในทุกกระบวนการ การดำเนินงานหรือการขับเคลื่อนงานแต่ละอย่าง เมื่อเรามีเป้าหมาย หรือภาพอนาคต เราก็จะสามารถดำเนินงานไปได้อย่างถูกทิศ ถูกทาง...”

(นางสุกัญญา เกียรติเกาะ รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 16 พฤศจิกายน 2566)

“...สมรรถนะทางการสื่อสารควรมีความสามารถในการจูงใจ ความสามารถพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม...”

(นางสาวอนุรักษ์ คำภริยา รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 18 พฤศจิกายน 2566)

“...สมรรถนะด้านมารยาททางสังคม สมรรถนะด้านจิตอาสา เพราะโดยส่วนใหญ่รองรุ่นใหม่ จะเป็นผู้ที่มีวัยวุฒิน้อย พึ่งเป็นรับราชการครูมา 5 – 6 ปี ก็สามารถสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการจึงทำให้ไม่ค่อยมีสมรรถนะทางด้านนี้...”

(นางทองผล ซอมประโคน รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 17 พฤศจิกายน 2566)

3. ในยุคปกติใหม่สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสมรรถนะใดเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

“...สมรรถนะ ด้านภาษาต่างประเทศ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะโลกเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทักษะด้านภาษาต่างประเทศก็มีความสำคัญ

เพราะเทคโนโลยีไปไกล การสื่อสารเริ่มกว้างขึ้น ภาษาต่างประเทศจึงมีความสำคัญจำเป็น ที่ควรมีการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก็สำคัญ ยุคปัจจุบันนี้ การดำเนินงาน อาศัยการสื่อสารทางเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อประสานงาน ทั้งภายในและ ภายนอก การประชาสัมพันธ์ตนเองและหน่วยงาน ก็ต้องอาศัยเทคโนโลยี เพื่อความสะดวก และรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา...”

(นางสุกัญญา เกียรติเกาะ รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 16 พฤศจิกายน 2566)

“...สมรรถนะที่ควรมีอาจจะเพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีซึ่งถือว่ามีส่วน สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน...”

(นางสาวอนุรักษ์ คำภริยา รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 18 พฤศจิกายน 2566)

“...สมรรถนะ ด้านจิตอาสา และสมรรถนะด้านมารยาททางสังคม เพราะรองยุคปัจจุบัน จะไม่ค่อยมีในด้านนี้ ซึ่งก็เป็นด้านที่สำคัญ เป็นด้านที่ถ้าทำได้ก็จะอยู่ ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีคนอยากเข้าหา อยากทำงานด้วย...”

(นางทองผล ซอมประโคน รองผู้อำนวยการโรงเรียน, 17 พฤศจิกายน 2566)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 3 คน และ รองผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้เพิ่มในส่วนของสมรรถนะส่วน บุคคล ให้เพิ่มองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความสามารถในการปรับตัว
2. ความสามารถด้านดิจิทัล

ผู้วิจัยจึงของนำเสนอองค์ประกอบย่อยของสมรรถนะส่วนบุคคล 2 องค์ประกอบ รวมถึงพฤติกรรมบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบย่อยที่เพิ่มเติมตัวที่ 1 ความสามารถในการปรับตัว

ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัว ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเอง ไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือต่อยอดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้แล้วยังกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมา ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ

1.2 ความกล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน

1.3 ความกล้าที่จะนำผลงานเดิมมาต่อยอดเป็นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

1.4 ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ

1.5 การยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียน

2. องค์ประกอบย่อยที่เพิ่มเติมตัวที่ 2 ความสามารถด้านดิจิทัล

ความสามารถด้านดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของผู้บริหารทุกคน ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป การให้ความรู้และการเรียนรู้ การนำไปใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนการสื่อสารและการร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถด้านการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และการยืนยันตัวตนและสวัสดิการ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

2.1 ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของทุกคน

2.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools & Technologies)

2.3 ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน (Find & Use) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป เช่น การอ้างอิงแหล่งที่มา และลิขสิทธิ์ของข้อมูลที่นำมาใช้

2.4 การให้ความรู้และการเรียนรู้ (Teach & Learn) คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง

2.5 การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaborate) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ Google Doc การใช้ Zoom ในการจัดประชุมทางไกล

2.6 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) เป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถในการจัดหา ส่งเสริม สนับสนุนการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ข้อความ รูปภาพ คลิปวีดิโอ

2.7 การยืนยันตัวตนและสวัสดิการ (Identity & Wellbeing) คือ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 393 คน ครบตามจำนวน 393 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญดังนำเสนอตามตาราง 14

ตาราง 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) N = 393	ร้อยละ 100
เพศ		
ชาย	164	41.70
หญิง	229	58.30
อายุ		
26 – 30 ปี	17	4.30
31 – 35 ปี	77	19.60
36 – 40 ปี	80	20.40
41 – 45 ปี	85	21.60
46 ปี ขึ้นไป	138	34.10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) N = 393	ร้อยละ 100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	91	23.20
ปริญญาโท	302	76.80
ปริญญาเอก	0	0
ประสบการณ์การทำงาน		
มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี	265	67.40
มีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 – 20 ปี	57	14.50
มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	71	18.10
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	220	56.00
ขนาดกลาง	159	40.50
ขนาดใหญ่	9	2.30
ขนาดใหญ่พิเศษ	5	1.30

จากตาราง 14 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกตามสถานภาพ พบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 58.30 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 41.70 ส่วนอายุพบว่าอายุ 46 ปี ขึ้นไปมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.10 รองลงมา คือ อายุ 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.60 อายุ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.40 อายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.60 และอายุ 26 – 30 ปีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.30 ระดับการศึกษา ปริญญาโทมีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.80 ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 23.20 ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.40 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.10 และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.50

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
สมรรถนะหลัก		**4.44**	**.48**	**มาก**
การทำงานเป็นทีม		**4.47**	**.48**	**มาก**
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	4.55	.63	มากที่สุด
2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	4.37	.61	มาก
3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	4.45	.63	มาก
4	การเสริมแรง ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.46	.54	มาก
5	การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.51	.64	มากที่สุด
การมุ่งผลสัมฤทธิ์		**4.39**	**.52**	**มาก**
6	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	4.63	.63	มากที่สุด
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์	4.44	.59	มาก
8	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.36	.69	มาก
9	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.44	.70	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
10	การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	4.13	.77	มาก
11	ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการ	4.67	.54	มากที่สุด
	การบริการที่ดี	**4.44**	**.55**	**มาก**
12	การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	4.38	.68	มาก
13	การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	4.37	.68	มาก
14	การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง	4.36	.69	มาก
15	ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ	4.46	.65	มาก
สมรรถนะประจำสายงาน		**4.41**	**.58**	**มาก**
การมีวิสัยทัศน์		**4.40**	**.66**	**มาก**
16	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม	4.38	.72	มาก
17	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร	4.42	.72	มาก
18	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัยและสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	4.31	.73	มาก
19	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้	4.38	.73	มาก
20	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป	4.50	.69	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การคิดเชิงระบบ		**4.38**	**.61**	**มาก**
21	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา กระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.44	.72	มาก
22	ความสามารถในการลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่าง ๆ ได้	4.40	.71	มาก
23	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น	4.34	.66	มาก
24	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน	4.31	.72	มาก
25	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.44	.71	มาก
การบริหารเชิงรุก		**4.35**	**.67**	**มาก**
26	ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา	4.29	.81	มาก
27	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ	4.33	.78	มาก
28	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	4.25	.73	มาก
29	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.40	.69	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
30	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง	4.48	.68	มาก
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		**4.48**	**.60**	**มาก**
31	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	4.47	.66	มาก
32	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ	4.47	.68	มาก
33	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.51	.73	มากที่สุด
34	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร	4.34	.69	มาก
35	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ	4.59	.67	มากที่สุด
การสื่อสารและการจูงใจ		**4.44**	**.59**	**มาก**
36	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.37	.82	มาก
37	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี	4.40	.64	มาก
38	ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	4.37	.68	มาก
39	ความสามารถในการสร้าง หรือรักษา สัมพันธภาพฉันมิตร ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน	4.51	.65	มากที่สุด
40	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.58	.62	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
สมรรถนะส่วนบุคคล		**4.41**	**.54**	**มาก**
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน		**4.32**	**65**	**มาก**
41	ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ	4.34	.71	มาก
42	การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล	4.48	.71	มาก
43	ความสามารถในการนำประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ	4.29	.76	มาก
44	การคิดริเริ่มการบริหารงานโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ	4.23	.72	มาก
45	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.25	.73	มาก
ความสามารถในการปรับตัว		**4.41**	**.59**	**มาก**
46	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ	4.40	.71	มาก
47	ความกล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน	4.45	.70	มาก
48	ความกล้าที่จะนำผลงานเดิมมาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ	4.21	.73	มาก
49	ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ	4.47	.64	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
50	การยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียน	4.56	.60	มากที่สุด
การตัดสินใจที่รวดเร็ว		**4.37**	**.70**	**มาก**
51	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว	4.32	.77	มาก
52	ความกล้าในการตัดสินใจ	4.38	.74	มาก
53	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ	4.34	.79	มาก
54	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี	4.44	.67	มาก
55	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา	4.38	.79	มาก
การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี		**4.60**	**.56**	**มากที่สุด**
56	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	4.61	.58	มากที่สุด
57	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น	4.67	.57	มากที่สุด
58	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.53	.64	มากที่สุด
59	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงานเข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน	4.56	.62	มากที่สุด
60	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะ และทุกคนสามารถเข้าถึงได้	4.62	.63	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
ความสามารถด้านดิจิทัล		**4.23**	**.65**	**มาก**
61	ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงาน ในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาท ในการทำงานและวิถีชีวิตของทุกคน	4.34	.68	มาก
62	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือ และอุปกรณ์ (Tools & Technologies)	4.12	.74	มาก
63	ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน (Find & Use) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป เช่น การอ้างอิง แหล่งที่มาและลิขสิทธิ์ของข้อมูลที่นำมาใช้	4.23	.62	มาก
64	การให้ความรู้และการเรียนรู้ (Teach & Learn) คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง	4.22	.74	มาก
65	การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaborate) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพ มากขึ้น เช่น การใช้ Google Doc การใช้ Zoom ในการจัดประชุมทางไกล	4.32	.73	มาก
66	การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) เป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถในการจัดหา ส่งเสริม สนับสนุนการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ข้อความ รูปภาพ คลิปวีดิโอ	4.10	.80	มาก
67	การยืนยันตัวตนและสวัสดิการ (Identity & Wellbeing) คือ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเอง และผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน	4.38	.78	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การมีคุณธรรม จริยธรรม		**4.64**	**.48**	**มากที่สุด**
68	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน	4.58	.61	มากที่สุด
69	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร	4.52	.54	มากที่สุด
70	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่มีการเลือกข้าง และบริหารงานด้วยความเป็นธรรม	4.61	.60	มากที่สุด
71	มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร	4.80	.47	มากที่สุด
72	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง	4.71	.61	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		**4.42**	**.52**	**มาก**

จากตาราง 15 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สมรรถนะหลัก ($\bar{X}$ = 4.44) สมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะส่วนบุคคล ($\bar{X}$ = 4.41) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านสมรรถนะหลัก

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1	การทำงานเป็นทีม	4.47	.48	มาก
2	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.39	.52	มาก
3	การบริการที่ดี	4.45	.55	มาก
เฉลี่ยรวม		**4.44**	**.48**	**มาก**

จากตาราง 16 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.47) การบริการที่ดี ($\bar{X}$ = 4.45) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 4.39) ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านสมรรถนะประจำสายงาน

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1	การมีวิสัยทัศน์	4.39	.66	มาก
2	การคิดเชิงระบบ	4.39	.61	มาก
3	การบริหารเชิงรุก	4.35	.67	มาก
4	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.47	.59	มาก
5	การสื่อสารและการจูงใจ	4.44	.59	มาก
เฉลี่ยรวม		**4.41**	**.58**	**มาก**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 17 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะประจำสายงาน โดยรวมอยู่ในระดับมา ($\overline{X}$ = 4.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.47) การสื่อสารและการจูงใจ ($\overline{X}$ = 4.44) และการมีวิสัยทัศน์ และการคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = .439) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงของสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล

ที่	สมรรถนะ	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
1	การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	4.32	.65	มาก
2	ความสามารถในการปรับตัว	4.42	.59	มาก
3	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	4.37	.70	มาก
4	การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี	4.60	.56	มากที่สุด
5	ความสามารถด้านดิจิทัล	4.22	.65	มาก
6	การมีคุณธรรม จริยธรรม	4.65	.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		**4.41**	**.54**	**มาก**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 18 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การมีคุณธรรม จริยธรรม ($\overline{X}$ = 4.65) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานที่ดี ($\overline{X}$ = 4.60) และความสามารถในการปรับตัว ($\overline{X}$ = 4.42) ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
สมรรถนะหลัก		**4.80**	**.28**	**มากที่สุด**
การทำงานเป็นทีม		**4.80**	**.33**	**มากที่สุด**
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	4.81	.39	มากที่สุด
2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	4.73	.44	มากที่สุด
3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	4.76	.49	มากที่สุด
4	การเสริมแรง ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.86	.35	มากที่สุด
5	การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.86	.35	มากที่สุด
6	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	4.92	.27	มากที่สุด
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์	4.82	.39	มากที่สุด
8	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.76	.43	มากที่สุด
9	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.84	.44	มากที่สุด
10	การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	4.68	.50	มากที่สุด
การบริการที่ดี		**4.80**	**.30**	**มากที่สุด**
11	ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการ	4.90	.30	มากที่สุด
12	การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	4.85	.36	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
13	การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	4.71	.45	มากที่สุด
14	การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง	4.72	.51	มากที่สุด
15	ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ	4.84	.38	มากที่สุด
สมรรถนะประจำสายงาน		**4.76**	**.33**	**มากที่สุด**
การมีวิสัยทัศน์		**4.79**	**.36**	**มากที่สุด**
16	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม	4.80	.40	มากที่สุด
17	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร	4.82	.39	มากที่สุด
18	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัยและสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	4.73	.53	มากที่สุด
19	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้	4.79	.41	มากที่สุด
20	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป	4.81	.42	มากที่สุด
การคิดเชิงระบบ		**4.76**	**.33**	**มากที่สุด**
21	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มากระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขั้น	4.83	.38	มากที่สุด
22	ความสามารถในการลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่าง ๆ ได้	4.74	.43	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
23	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น	4.66	.47	มากที่สุด
24	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน	4.76	.43	มากที่สุด
25	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.82	.38	มากที่สุด
การบริหารเชิงรุก		**4.71**	**.43**	**มากที่สุด**
26	ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา	4.68	.53	มากที่สุด
27	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ	4.68	.53	มากที่สุด
28	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	4.76	.43	มากที่สุด
29	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.67	.53	มากที่สุด
30	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง	4.77	.54	มากที่สุด
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		**4.80**	**.35**	**มากที่สุด**
31	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	4.78	.44	มากที่สุด
32	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ	4.80	.40	มากที่สุด
33	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.84	.44	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
34	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร	4.75	.49	มากที่สุด
35	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ	4.83	.41	มากที่สุด
การสื่อสารและการจูงใจ		**4.44**	**.59**	**มาก**
36	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.75	.51	มากที่สุด
37	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี	4.75	.49	มากที่สุด
38	ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	4.70	.46	มากที่สุด
39	ความสามารถในการสร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน	4.78	.41	มากที่สุด
40	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.80	.40	มากที่สุด
สมรรถนะส่วนบุคคล		**4.77**	**.35**	**มากที่สุด**
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน		4.73	.41	มากที่สุด
41	ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ	4.76	.43	มากที่สุด
42	การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล	4.80	.47	มากที่สุด
43	ความสามารถในการนำประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ	4.73	.50	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
44	การคิดริเริ่มการบริหารงานโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ	4.71	.51	มากที่สุด
45	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.66	.55	มากที่สุด
ความสามารถในการปรับตัว		**4.80**	**.37**	**มากที่สุด**
46	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ	4.80	.40	มากที่สุด
47	ความกล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน	4.85	.42	มากที่สุด
48	ความกล้าที่จะนำผลงานเดิมมาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ	4.73	.50	มากที่สุด
49	ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ	4.84	.37	มากที่สุด
50	การยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียน	4.79	.41	มากที่สุด
การตัดสินใจที่รวดเร็ว		**4.72**	**.45**	**มากที่สุด**
51	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว	4.62	.54	มากที่สุด
52	ความกล้าในการตัดสินใจ	4.73	.50	มากที่สุด
53	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ	4.68	.52	มากที่สุด
54	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี	4.77	.48	มากที่สุด
55	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา	4.80	.46	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานที่ดี		**4.85**	**.31**	**มากที่สุด**
56	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	4.88	.33	มากที่สุด
57	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น	4.86	.36	มากที่สุด
58	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.84	.36	มากที่สุด
59	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน	4.81	.39	มากที่สุด
60	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะ และทุกคนสามารถเข้าถึงได้	4.87	.34	มากที่สุด
ความสามารถด้านดิจิทัล		**4.70**	**.47**	**มากที่สุด**
61	ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของทุกคน	4.77	.49	มากที่สุด
62	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools & Technologies)	4.72	.51	มากที่สุด
63	ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน (Find & (Find & Use) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป เช่น การอ้างอิงแหล่งที่มาและลิขสิทธิ์ของข้อมูลที่นำมาใช้	4.62	.54	มากที่สุด
64	การให้ความรู้และการเรียนรู้ (Teach & Learn) คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง	4.68	.53	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
65	การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaborate) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ Google Doc การใช้ Zoom ในการจัดประชุมทางไกล	4.75	.50	มากที่สุด
66	การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) เป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถในการจัดหา ส่งเสริม สนับสนุนการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ข้อความ รูปภาพ คลิปวีดิโอ	4.63	.54	มากที่สุด
67	การยืนยันตัวตนและสวัสดิการ (Identity & Wellbeing) คือ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน	4.69	.53	มากที่สุด
การมีคุณธรรม จริยธรรม		**4.86**	**.30**	**มากที่สุด**
68	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน	4.84	.38	มากที่สุด
69	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร	4.87	.35	มากที่สุด
70	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่มีการเลือกข้างและบริหารงานด้วยความเป็นธรรม	4.87	.35	มากที่สุด
71	มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร	4.88	.33	มากที่สุด
72	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง	4.87	.34	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		**4.78**	**.31**	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 19 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สมรรถนะหลัก ($\bar{X}$ = 4.80) สมรรถนะส่วนบุคคล ($\bar{X}$ = 4.77) และสมรรถนะประจำสายงาน ($\bar{X}$ = 4.76) ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ด้านสมรรถนะหลัก**

ที่	**สมรรถนะ**	$\bar{X}$	**S.D**	**แปลผล**
1	การทำงานเป็นทีม	4.80	.33	มากที่สุด
2	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.80	.31	มากที่สุด
3	การบริหารที่ดี	4.80	.30	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวม	**4.80**	**.28**	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทุกองค์ประกอบย่อย ($\bar{X}$ = 4.80)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านสมรรถนะประจำสายงาน

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1	การมีวิสัยทัศน์	4.80	.36	มากที่สุด
2	การคิดเชิงระบบ	4.76	.33	มากที่สุด
3	การบริหารเชิงรุก	4.71	.42	มากที่สุด
4	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.80	.35	มากที่สุด
5	การสื่อสารและการจูงใจ	4.76	.37	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		**4.76**	**.33**	**มากที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 21 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะประจำสายงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.80) รองลงมา ได้แก่ การคิดเชิงระบบ และการสื่อสารและการจูงใจ ($\bar{X}$ = 4.76) และการบริหารเชิงรุก ($\bar{X}$ = 4.71) ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1	การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	4.73	.41	มากที่สุด
2	ความสามารถในการปรับตัว	4.80	.37	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
3	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	4.72	.45	มากที่สุด
4	การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี	4.85	.31	มากที่สุด
5	ความสามารถด้านดิจิทัล	4.70	.47	มากที่สุด
6	การมีคุณธรรม จริยธรรม	4.86	.30	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		**4.77**	**.35**	**มากที่สุด**

จากตาราง 22 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การมีคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.86) การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี ($\bar{X}$ = 4.85) ความสามารถในการปรับตัว ($\bar{X}$ = 4.80) ตามลำดับ

ตาราง 23 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	สมรรถนะ	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	สภาพที่เป็นจริง (D)	ความต้องการจำเป็น (PNI)	จัดอันดับ
สมรรถนะหลัก		**4.80**	**4.44**	**0.081**	**2**
1	การทำงานเป็นทีม	4.80	4.47	0.074	(3)
2	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.80	4.39	0.093	(1)
3	การบริการที่ดี	4.80	4.44	0.081	(2)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 23 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	สภาพที่เป็นจริง (D)	ความต้องการจำเป็น (PNI)	จัดอันดับ
สมรรถนะประจำสายงาน		**4.76**	**4.41**	**0.079**	**3**
1	การมีวิสัยทัศน์	4.79	4.40	0.089	(1)
2	การคิดเชิงระบบ	4.76	4.38	0.087	(2)
3	การบริหารเชิงรุก	4.71	4.35	0.083	(3)
4	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.80	4.48	0.071	(5)
5	การสื่อสารและการจูงใจ	4.76	4.44	0.072	(4)
สมรรถนะส่วนบุคคล		**4.77**	**4.41**	**0.082**	**1**
1	การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	4.73	4.32	0.095	(2)
2	ความสามารถในการปรับตัว	4.80	4.41	0.088	(3)
3	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	4.72	4.37	0.080	(4)
4	การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี	4.85	4.60	0.054	(5)
5	ความสามารถด้านดิจิทัล	4.70	4.23	0.111	(1)
6	การมีคุณธรรม จริยธรรม	4.86	4.64	0.047	(6)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 23 ค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวม พบว่า สมรรถนะส่วนบุคคล มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI = 0.082) รองลงมา คือ สมรรถนะหลัก (PNI = 0.081) และสมรรถนะประจำสายงาน (PNI = 0.079) มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ **สมรรถนะส่วนบุคคล** พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ ความสามารถด้านดิจิทัล (PNI = 0.111) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน (PNI = 0.095) ความสามารถในการปรับตัว (PNI = 0.088) การตัดสินใจที่รวดเร็ว

(PNI = 0.080) การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี (PNI = 0.054) และการมีคุณธรรม จริยธรรม (PNI = 0.047) **สมรรถนะหลัก** พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (PNI = 0.093) รองลงมา คือ การบริการที่ดี (PNI = 0.081) และการทำงานเป็นทีม (PNI = 0.074) ตามลำดับ **สมรรถนะประจำสายงาน** พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (PNI = 0.089) การคิดเชิงระบบ (PNI = 0.087) การบริหารเชิงรุก (PNI = 0.083) การสื่อสารและการจูงใจ (PNI = 0.072) และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (PNI = 0.071)

การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาสรุปเรียงลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มาพิจารณา เพื่อจัดการอบรม ดังนี้

1. การพิจารณาจำนวนชั่วโมงในการศึกษาก่อนการอบรม
2. การพิจารณาจำนวนชั่วโมงในการอบรมในภาพรวม
3. การพิจารณาจำนวนชั่วโมงในการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน

ตาราง 24 ความสำคัญเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (D)	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น	กำหนดชั่วโมง
สมรรถนะหลัก	**4.80**	**4.44**	**0.081**		**72**
1. การทำงานเป็นทีม	4.80	4.47	0.074	(3)	22
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.80	4.39	0.093	(1)	26
3. การบริการที่ดี	4.80	4.44	0.081	(2)	24

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตาราง 24 (ต่อ)

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (D)	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น	กำหนดชั่วโมง
สมรรถนะประจำสายงาน	**4.76**	**4.41**	**0.079**		**120**
1. การมีวิสัยทัศน์	4.79	4.40	0.089	(1)	27
2. การคิดเชิงระบบ	4.76	4.38	0.087	(2)	25
3. การบริหารเชิงรุก	4.71	4.35	0.083	(3)	24
4. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.80	4.48	0.071	(5)	22
5. การสื่อสารและการจูงใจ	4.76	4.44	0.072	(4)	22
สมรรถนะส่วนบุคคล	**4.77**	**4.41**	**0.082**		**151**
1. การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	4.73	4.32	0.095	(2)	29
2. ความสามารถในการปรับตัว	4.80	4.41	0.088	(3)	27
3. การตัดสินใจที่รวดเร็ว	4.72	4.37	0.080	(4)	25
4. การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานที่ดี	4.85	4.60	0.054	(5)	20
5. ความสามารถด้านดิจิทัล	4.70	4.23	0.1110	(1)	32
6. การมีคุณธรรม จริยธรรม	4.86	4.64	0.047	(6)	18
รวม					**343**

จากตาราง 24 พบว่า สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนาซึ่งพิจารณาจากเวลาทั้งหมดเทียบตามสัดส่วนของค่าความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้วิจัยพิจารณากำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชั่วโมง สมรรถนะส่วนบุคคล จำนวน 151 ชั่วโมง สมรรถนะประจำสายงาน จำนวน 120 ชั่วโมง และสมรรถนะหลัก จำนวน 72 ชั่วโมง รวมจำนวนที่ต้องพัฒนาทั้งสิ้น 343 ชั่วโมง

ตาราง 25 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีที่	**วิธีการพัฒนาสมรรถนะของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่**	**เวลาการพัฒนา (ชั่วโมง)**
1	การศึกษาเอกสารด้วยตนเองก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ	14
2	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	14
3	การฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาจริง	315
4	การนิเทศติดตาม	8
รวม		**351**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 25 พบว่า เรียงลำดับความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเรียงลำดับความสำคัญ จากค่าร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ใช้เวลาในการพัฒนา 315 ชั่วโมง การศึกษาเอกสารด้วยตนเองก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลาในการพัฒนา 14 ชั่วโมง การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลาในการพัฒนา 14 ชั่วโมง และการนิเทศ ติดตาม ใช้เวลาในการพัฒนา 8 ชั่วโมง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงรุก การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การสื่อสารและการจูงใจ และสมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจที่รวดเร็ว การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี ความสามารถด้านดิจิทัล การมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า PNI และจำนวนองค์ประกอบย่อยมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดเวลาในการอบรมและผู้วิจัยได้นำหลักสูตรมาจัดอบรมสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่แตกต่างกันในทั้ง 3 องค์ประกอบ ผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะได้รับความรู้จากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้มีสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาทำการเขียนโครงร่างและสร้างรูแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการ ดังนี้

1.1.1 เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.2 เป็นรูปแบบที่ใช้พัฒนาความเข้าใจและความสามารถด้านต่าง ๆ ด้วยตนเอง และเป็นการบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาได้จริง

1.1.3 เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติจริงและการนิเทศ ติดตาม

1.1.4 เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน มีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2 วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.3 เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.3 เนื้อหาของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เอกสาร จำนวน 3 เล่ม ดังนี้

เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยเนื้อหา 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การทำงานเป็นทีม

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

3) การบริการที่ดี

เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย เนื้อหา 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์

2) การคิดเชิงระบบ

3) การบริหารเชิงรุก

4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

5) การสื่อสารและจูงใจ

เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เนื้อหา 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน

2) ความสามารถในการปรับตัว

3) การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม

4) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี

5) ความสามารถด้านดิจิทัล

6) การมีคุณธรรม จริยธรรม

1.4 กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการพัฒนา ทฤษฎี Learning System (70: 20: 10) ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 1. การอบรมให้ความรู้ ใช้ระยะเวลา 4 วัน โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาและทำใบงานในคู่มือเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 14 ชั่วโมง จำนวน 2 วัน ระหว่างวันที่ 12 – 13 มิถุนายน 2567 ในทางปฏิบัติผู้ที่จะเข้ารับการอบรมพัฒนาต้องศึกษาเนื้อหาให้ครบ โดยใช้เวลา 14 ชั่วโมง ดังนี้

เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 3 ชั่วโมง

เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 5 ชั่วโมง

เล่มที่ 3 สรรถนะส่วนบุคคล ใช้เวลาศึกษาด้วนตนเอง จำนวน 6 ชั่วโมง

2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้ระยะเวลา 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง เป็น 12 ชั่วโมง จำนวน 2 วัน ระหว่างวันที่ 14 – 15 มิถุนายน 2567 โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

2.1 กิจกรรมการสร้างเครือข่ายการแนะนำตัว เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน

2.2 กิจกรรมการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรมโดยใช้แบบประเมินสมรรถนะที่สร้างขึ้น ผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ

2.3 กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่ให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ในสถานศึกษาที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาปฏิบัติหน้าที่จริง โดยใช้ระยะฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษา เป็นเวลา 9 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน รวมเวลา 45 วัน ระหว่างวันที่ 17 มิถุนายน 2567 ถึง วันที่ 16 สิงหาคม 2567

ระยะที่ 3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและหลังการฝึกปฏิบัติ ในสถานที่ฝึกปฏิบัติจริง เป็นเวลา 5 วัน โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้ร่วมนิเทศ ติดตามและประเมินผล ระหว่างวันที่ 21 มิถุนายน 2567 ถึงวันที่ 16 สิงหาคม 2567 ตามระยะเวลาดังนี้ ดังนี้

1) ให้คำปรึกษาหารือกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนแบบไม่เป็นทางการในทุกวันพุธเวลา ประมาณ 12.45 – 13.00 น. ณ ห้องผู้อำนวยการโรงเรียน

2) การให้การนิเทศ ติดตามอย่างเป็นทางการ จำนวน 5 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 หลังจากผ่านการฝึกอบรมพัฒนา จำนวน 2 วัน ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง จำนวน 5 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศติดตาม ครั้งที่ 1 ในวันศุกร์ของสัปดาห์ที่ 1 โดยผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่ 2 หลังจากการนิเทศครั้งที่ 1 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศ ติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริงครั้งที่ 2 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 3 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

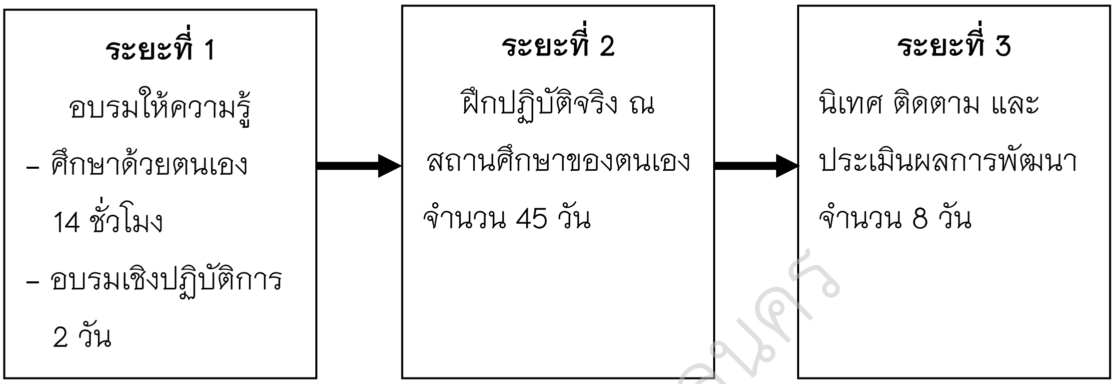
ครั้งที่ 3 หลังจากการนิเทศครั้งที่ 2 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศ ติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริงครั้งที่ 3 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 5 โดยผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่ 4 ผู้หลังจากการนิเทศครั้งที่ 3 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศ ติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริงครั้งที่ 4 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 7 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่ 5 หลังจากการนิเทศครั้งที่ 4 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศ ติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริงครั้งที่ 5 ในวันศุกร์ของสัปดาห์ที่ 9 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการเป็น 3 ระยะ แสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 13 แผนผังการพัฒนา

1.5 การวัดและประเมินผล

การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนการประเมิน จำนวน 7 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองก่อนเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 2 ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองหลังการรับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 3 ประเมินระหว่างการพัฒนาในการฝึกปฏิบัติในสถานที่จริงไปแล้ว 5 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 4 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 3 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 5 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 4 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 6 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 5 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 7 ประเมินหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อทำการประเมินรูปแบบ ในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (N: 9)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์			เฉลี่ยรวม	แปลความหมาย
	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย		
คู่มือ	4.87	.40	มากที่สุด	4.87	.40	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.87	.40	มากที่สุด	4.88	มากที่สุด
เอกสารประกอบการพัฒนาเล่ม 1 สมรรถนะหลัก	4.81	.50	มากที่สุด	4.85	.46	มากที่สุด	4.85	.46	มากที่สุด	4.86	.42	มากที่สุด	4.84	มากที่สุด
เอกสารประกอบการพัฒนาเล่ม 2 สมรรถนะประจำสายงาน	4.88	.38	มากที่สุด	4.85	.46	มากที่สุด	4.82	.46	มากที่สุด	4.83	.50	มากที่สุด	4.85	มากที่สุด
เอกสารประกอบการพัฒนาเล่ม 3 สมรรถนะส่วนบุคคล	4.85	.46	มากที่สุด	4.83	.50	มากที่สุด	4.85	.46	มากที่สุด	4.85	.46	มากที่สุด	4.85	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.85**	**.43**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.45**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.42**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.44**	**มากที่สุด**	**4.85**	**มากที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคู่มือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.88) รองลงมา คือ เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 2 สมรรถนะประจำสายงาน และเอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ($\bar{X}$ = 4.85) และเอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 1 สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คู่มือ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.87)

2. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 1 สมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) รองลงมา คือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.85) และความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.81)

3. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 2 สมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.88) รองลงมา คือ ความเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.85) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X}$ = 4.83) และความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82)

4. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 3 สมรรถนะส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) และความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83)

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (N: 9)

คู่มือรูปแบบการพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์			เฉลี่ยรวม	แปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย		
หลักการของรูปแบบ	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
เนื้อหา	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
กระบวนดำเนินการพัฒนา	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.84	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
หลักการของรูปแบบ	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 27 พบว่า ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.88) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ แนวทางการประเมิน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ เนื้อหา ($\bar{X}$ = 4.86) และกระบวนการดำเนินการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

3. เนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.89) และความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

4. กระบวนการดำเนินการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

5. แนวทางการประเมิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมรรถนะหลัก) (N: 9)

เอกสารประกอบการพัฒนา (สมรรถนะหลัก)	**ความถูกต้อง**			**ความเหมาะสม**			**ความเป็นไปได้**			**ความเป็นประโยชน์**			**เฉลี่ยรวม**	**แปลความหมาย**
	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย		
ระยะเวลา	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
วัตถุประสงค์	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
เนื้อหา	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.81	มากที่สุด
สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
การวัดและประเมินผล	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
รายละเอียดเนื้อหา	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.81	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.81**	**.50**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.46**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.46**	**มากที่สุด**	**4.86**	**.42**	**มากที่สุด**	4.84	**มากที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 28 พบว่า ผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระยะเวลา วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.86) เนื้อหา รายละเอียดเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.81) และกิจกรรมประกอบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากันทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

2. วัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากันทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

3. เนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.81) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

4. สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

5. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้องความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

6. การวัดและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้

และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) และความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

7. รายละเอียดเนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.81) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) และความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

8. กิจกรรมประกอบการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.75) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78) และความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.67)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมรรถนะประจำสายงาน) (N: 9)

เอกสารประกอบการพัฒนา (สมรรถนะประจำสายงาน)	**ความถูกต้อง**			**ความเหมาะสม**			**ความเป็นไปได้**			**ความเป็นประโยชน์**			**เฉลี่ยรวม**	**แปลความหมาย**
	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย	$\overline{X}$	S.D	แปลความหมาย		
ระยะเวลา	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
วัตถุประสงค์	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
เนื้อหา	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	มากที่สุด
สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.67	.71	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	มากที่สุด
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 (ต่อ)

เอกสารประกอบการพัฒนา (สมรรถนะประจำสายงาน)	**ความถูกต้อง**			**ความเหมาะสม**			**ความเป็นไปได้**			**ความเป็นประโยชน์**			**เฉลี่ยรวม**	**แปลความหมาย**
	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**		
การวัดและประเมินผล	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.84	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.88**	**.38**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.46**	**มากที่สุด**	**4.82**	**.46**	**มากที่สุด**	**4.83**	**.50**	**มากที่สุด**	4.85	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 29 พบว่า ผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระยะเวลา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.86) รายละเอียดเนื้อหา กิจกรรมประกอบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.84) และเนื้อหา สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

2. วัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

3. เนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.78)

4. สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X}$ = 4.78) และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67)

5. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากัน ทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

6. การวัดและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

7. รายละเอียดเนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้องและความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ ความเหมาะสม และความเป็นเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

8. กิจกรรมประกอบการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็น ความถูกต้อง และความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) และความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมรรถนะส่วนบุคคล) (N: 9)

เอกสารประกอบการพัฒนา (สมรรถนะส่วนบุคคล)	**ความถูกต้อง**			**ความเหมาะสม**			**ความเป็นไปได้**			**ความเป็นประโยชน์**			**เฉลี่ยรวม**	**แปลความหมาย**
	$\overline{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\overline{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\overline{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\overline{X}$	S.D	**แปลความหมาย**		
ระยะเวลา	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
วัตถุประสงค์	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
เนื้อหา	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	มากที่สุด
สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

เอกสารประกอบการพัฒนา (สมรรถนะส่วนบุคคล)	**ความถูกต้อง**			**ความเหมาะสม**			**ความเป็นไปได้**			**ความเป็นประโยชน์**			**เฉลี่ยรวม**	**แปลความหมาย**
	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**	$\bar{X}$	S.D	**แปลความหมาย**		
ขั้นตอนการ	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มาก	4.89	.33	มาก	4.78	.67	มาก	4.84	มาก
ดำเนินกิจกรรม	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.84	มากที่สุด
การวัดและประเมินผล	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.86	มากที่สุด
รายละเอียดเนื้อหา	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.84	มากที่สุด
กิจกรรประกอบการพัฒนา	4.78	.67	มากที่สุด	4.78	.67	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.84	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.85**	**.46**	**มากที่สุด**	**4.83**	**.50**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.46**	**มากที่สุด**	**4.85**	**.46**	**มากที่สุด**	4.85	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 30 พบว่า ผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.86) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม รายละเอียดเนื้อหา กิจกรรมประกอบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.84) และเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$= 4.78) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากันทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.89)

2. วัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

3. เนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นการประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากันทุกประเด็น ($\bar{X}$ = 4.78)

4. สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

5. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความเหมาะสม และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) และความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78)

6. การวัดและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้อง

ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

7. รายละเอียดเนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็นความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) ความเหมาะสม และความเป็นเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

8. กิจกรรมประกอบการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.84) เมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมิน พบว่า ประเด็น ความเป็นไปได้ และความความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.89) ความถูกต้องและความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78)

จากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความละเอียด และลำดับขั้นตอนให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น

2. เพิ่มรายละเอียดการวัดและประเมินผลให้มีการประเมินทั้งในระยะก่อนการพัฒนาระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา

3. เพิ่มเติมระยะเวลาในการนิเทศติดตาม โดยแบ่งการนิเทศออกเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการ

4. เพิ่มเติมปฏิทินการดำเนินกิจกรรมในคู่มือการนิเทศ

5. เพิ่มเติมเครื่องมือการนิเทศแบบไม่เป็นทางการ

จากการสรุปผลวิจัยดังกล่าวเบื้องต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงดังภาพประกอบ 14

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลักการ

1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) เป็นรูปแบบที่ใช้พัฒนาความเข้าใจและความสามารถด้านต่าง ๆ ด้วยตนเอง และเป็นการบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาได้จริง

3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม

4) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้

→

วัตถุประสงค์

1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3) เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

↓

เนื้อหาของรูปแบบ	**เนื้อหาของรูปแบบ**	**เนื้อหาของรูปแบบ**
เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยเนื้อหา 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การบริการที่ดี	เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วยเนื้อหา 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การบริหารเชิงรุก 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 5) การสื่อสารและจูงใจ	เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม 4) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี

↓

กระบวนการพัฒนา	**กระบวนการพัฒนา**	**กระบวนการพัฒนา**
ระยะที่ 1 อบรมให้ความรู้ - ศึกษาด้วยตนเอง 14 ชั่วโมง - อบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วัน จำนวน 14 ชั่วโมง	**ระยะที่ 2** ฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษาของตนเองจำนวน 45 วัน 315 ชั่วโมง **ระยะที่ 3** นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	**ระยะที่ 3** นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

↓

แนวทางการประเมิน

1. ประเมินตนเองก่อนเข้ารับการฝึกอบรม 2. ประเมินตนเองหลังการรับการฝึกอบรม
3. ประเมินระหว่างการพัฒนา ในการฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง จำนวน 5 ครั้ง
4. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา
   - แบบไม่เป็นทางการ 9 ครั้ง ครั้งละ 15 นาที
   - แบบเป็นทางการ 5 ครั้ง ครั้งละ 30 นาที

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 14 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบด้วยความสมัครใจ โดยผู้เข้าอบรมเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 30 คน ผู้วิจัยแบ่งการทดลองออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเองก่อนการอบรม ซึ่งใช้ระยะเวลาในการศึกษาด้วยตนเอง 14 ชั่วโมง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้เชิญรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดังกล่าวเข้าอบรม จำนวน 2 วัน โดยเป็นการอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ และผู้วิจัยได้เชิญ ดร.อัมพร พินะสา อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นประธานในพิธีเปิดพร้อมทั้งเป็นวิทยากรในการอบรมหัวข้อ สมรรถนะส่วนบุคคล และเชิญ รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นวิทยากรในการอบรมหัวข้อ สมรรถนะหลัก เชิญ ดร.อรรถกร ชัยมูล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นวิทยากรในการอบรมหัวข้อ สมรรถนะประจำสายงาน ดร.วัฒนา ภูด่านวัว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นวิทยากรในการอบรมหัวข้อ สมรรถนะส่วนบุคคล (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง) นายเอกนรินทร์ โงนมณี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นวิทยากรในการอบรมหัวข้อ สมรรถนะประจำสายงาน (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง) กระบวนการพัฒนาในระยะการอบรมพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมมีกระบวนการทำงานกลุ่ม การนำเสนอผลงานตนเอง มีการใช้สื่อ

อย่างหลากหลายในการปฏิบัติกิจกรรม เช่น สื่อเอกสารอิเล็กทรอนิกส์คำบรรยาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ มีเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะรวมทั้งคู่มือการดำเนินการและคู่มือการนิเทศของผู้บริหาร หลังจากได้ดำเนินการระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารด้วยตนเองในวันที่ 12 – 13 มิถุนายน 2567 และการอบรมพัฒนา จำนวน 2 วัน คือ วันที่ 14 – 15 มิถุนายน 2567 จนครบทุกกิจกรรม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 คือการฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษาตามเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 3 เล่ม ในการฝึกปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้สมรรถนะผ่านใบกิจกรรมแต่ละชุดจากที่ได้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ทั้ง 30 คน โดยใช้กระบวนการนิเทศ ติดตามและมีการวัดผลประเมินผลทั้งการประเมินตนเองและผู้อำนวยการประเมิน โดยดำเนินการในระหว่างวันที่ 17 มิถุนายน 2567 ถึง วันที่ 16 สิงหาคม 2567

ระยะที่ 3 การนิเทศติดตาม ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ นิเทศติดตามการพัฒนาของรองรองผู้อำนวยการโดย มีรูปแบบการนิเทศ 2 รูปแบบ คือ แบบไม่เป็นทางการ นิเทศทุกวันพุธ และการนิเทศแบบเป็นทางการนิเทศ จำนวน 5 ครั้ง โดยการนิเทศแบบไม่เป็นทางการเริ่มวันที่ 19 มิถุนายน 2567 ถึงวันที่ 14 สิงหาคม 2567 ส่วนการนิเทศแบบเป็นทางการเริ่มดำเนินการในวันที่ 21 มิถุนายน 2567 ถึงวันที่ 16 สิงหาคม 2567

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเองและการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ดำเนินการศึกษาด้วยตนเองผ่านเอกสารทั้ง 3 เล่ม เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานก่อนการเข้าอบรม จำนวน 14 ชั่วโมง พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้ศึกษาเอกสารครบถ้วนผ่านการสำรวจและการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ และเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผลการประเมินก่อนและหลังการอบรมดังตาราง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 การประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	สมรรถนะ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D	$\bar{X}_2$	S.D	$(\bar{X}_2-\bar{X}_1)$	(100)
	สมรรถนะหลัก	**3.93**	**.64**	**4.82**	**.34**	**.89**	**83.18**
1	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	3.97	.72	4.77	.43	.80	77.67
2	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถจนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	3.93	.74	4.80	.41	.87	81.31
3	ในการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	3.90	.66	4.90	.31	1.00	90.91

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D	$\bar{X}_2$	S.D	$(\bar{X}_2-\bar{X}_1)$	(100)
สมรรถนะประจำสายงาน		**3.77**	**.51**	**4.79**	**.31**	**1.02**	82.93
4	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	3.57	.68	4.80	.41	1.23	86.01
5	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ	3.87	.73	4.73	.45	.86	76.11
6	ในการทำงาน ข้าพเจ้ามองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหาอุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.73	.64	4.80	.41	1.07	84.25

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S. D	$\bar{X}_2$	S. D	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	(100)
7	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	3.73	.64	4.73	.45	1.00	78.74
8	ข้าพเจ้าสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย	3.97	.72	4.90	.31	.93	90.29

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D	$\bar{X}_2$	S.D	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	(100)
สมรรถนะส่วนบุคคล		**3.92**	**.46**	**4.84**	**.22**	**.92**	**85.19**
9	ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับสามารถตัดสินใจตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.80	.55	4.80	.41	1.00	83.33
10	ข้าพเจ้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	3.97	.67	4.87	.35	.90	87.38

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D	$\bar{X}_2$	S.D	$(\bar{X}_2-\bar{X}_1)$	(100)
11	ข้าพเจ้ากล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.67	.55	4.67	.48	1.00	75.19
12	ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับข้าพเจ้า	4.10	.61	4.97	.18	.87	96.67
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ	3.97	.56	4.87	.35	.90	87.38

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ความก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D	$\bar{X}_2$	S.D	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	(100)
14	หลายคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น	4.00	.74	4.90	.31	.90	90.00
	รวมเฉลี่ย	**3.87**	**.47**	**4.82**	**.25**	**.95**	**84.07**

จากตาราง 31 การประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยหลังการอบรม ($\bar{X}_2$ = 4.82) สูงกว่าก่อนการอบรม ($\bar{X}_1$ = 4.82) มีความแตกต่างรวมเพิ่มขึ้น .95 คิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า ร้อยละ 19.00 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะประจำสายงาน (20.40) สมรรถนะส่วนบุคคล (18.40) และสมรรถนะหลัก (17.80)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาจริง

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนา (N: 30)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 $(\bar{X}_1)$	ประเมินครั้งที่ 2 $(\bar{X}_2)$	ประเมินครั้งที่ 3 $(\bar{X}_3)$	ประเมินครั้งที่ 4 $(\bar{X}_4)$	ประเมินครั้งที่ 5 $(\bar{X}_5)$	เพิ่มขึ้น $(\bar{X}_5 - \bar{X}_1)$	ความก้าวหน้า (100)
	สมรรถนะหลัก	**2.54**	**3.01**	**3.47**	**3.90**	**4.42**	**1.88**	**76.42**
1	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	2.43	2.77	3.23	3.70	4.33	1.90	73.93
2	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	2.40	2.90	3.33	3.73	4.23	1.83	70.38
3	ในการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ	2.80	3.37	3.83	4.27	4.70	1.90	86.36

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5-\bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
สมรรถนะประจำสายงาน		**2.49**	**3.02**	**3.57**	**4.10**	**4.60**	**2.11**	**84.06**
4	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	2.20	2.70	3.17	3.67	4.33	2.13	76.07
5	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ	2.47	3.07	3.63	4.03	4.53	2.06	81.42
6	ในการทำงาน ข้าพเจ้ามองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	2.43	2.90	3.33	3.83	4.40	1.97	76.65

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5 - \bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
7	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถมนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	2.67	3.27	3.87	4.43	4.87	2.20	94.42
8	ข้าพเจ้าสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย	2.67	3.17	3.87	4.53	4.87	2.20	94.42

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมิน ครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมิน ครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมิน ครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมิน ครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมิน ครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5$–$\bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
สมรรถนะส่วนบุคคล		**2.58**	**3.06**	**3.60**	**4.17**	**4.67**	**2.09**	**86.36**
9	ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ สามารถตัดสินใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	2.53	3.03	3.53	4.13	4.60	2.07	83.81
10	ข้าพเจ้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	2.47	3.03	3.53	4.13	4.70	2.23	88.14

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

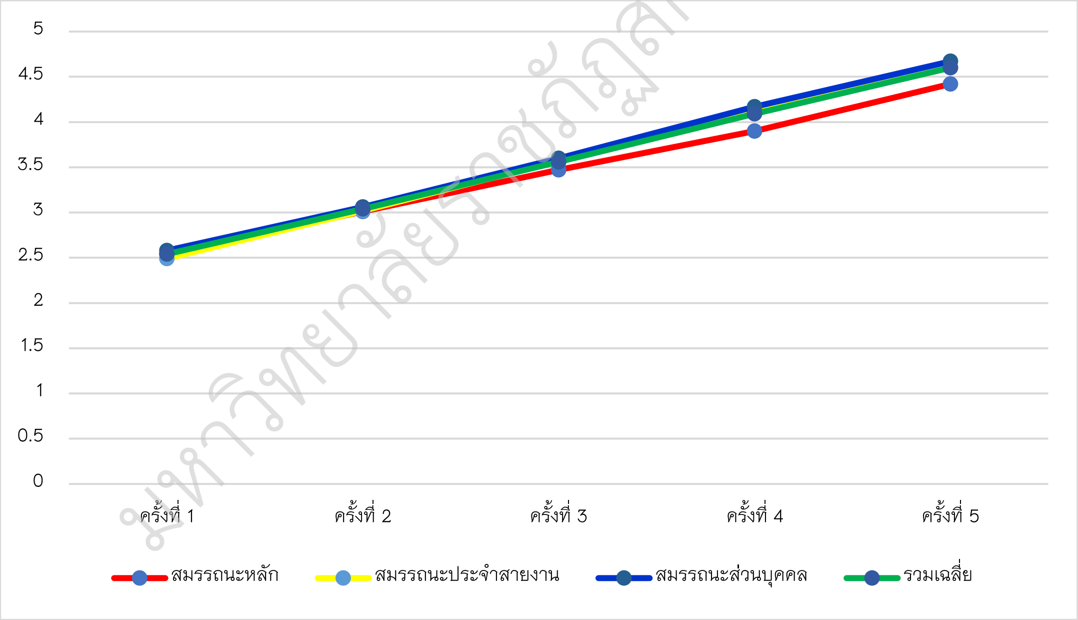
ตาราง 32 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5$–$\bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
11	ข้าพเจ้ากล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม	2.43	2.87	3.53	4.03	4.63	2.07	80.54
12	ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับข้าพเจ้า	2.50	2.93	3.53	4.10	4.57	2.07	82.80
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ	2.67	3.03	3.57	4.10	4.57	1.90	81.55
14	หลายคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น	2.90	3.47	3.90	4.50	4.93	2.03	96.67
รวมเฉลี่ย		**2.54**	**3.04**	**3.56**	**4.09**	**4.60**	**2.06**	**83.74**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 32 พบว่า สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนา ในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง มีพัฒนาการขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่มีค่าเฉลี่ยการประเมินตนเอง ครั้งที่ 5 ($\bar{X}$ = 4.60) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\bar{X}$ = 2.54) โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.06 มีความก้าวหน้า ร้อยละ 41.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะประจำสายงานมีพัฒนาเพิ่มขั้นมากที่สุด โดยมีความก้าวหน้า ร้อยละ 42.20 รองลงมา คือ สมรรถนะส่วนบุคคล มีความก้าวหน้าร้อยละ 41.80 และสมรรถนะหลักมีความก้าวหน้าน้อยที่สุด ร้อยละ 37.60

จากผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนา ในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง ผู้วิจัยขอนำเสนอกราฟแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพประกอบ 15 ผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 33 พัฒนาการของสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน (N: 30)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5$–$\bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
สมรรถนะหลัก		**2.44**	**2.91**	**3.47**	**3.97**	**4.53**	**2.09**	**81.64**
1	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	2.43	2.80	3.33	3.80	4.37	1.94	75.49
2	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	2.17	2.67	3.23	3.67	4.40	2.23	78.80
3	ในการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	2.73	3.27	3.83	4.43	4.83	2.10	92.51

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 33 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมิน ครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมิน ครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมิน ครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมิน ครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมิน ครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5$–$\bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
สมรรถนะประจำสายงาน		**2.48**	**3.03**	**3.53**	**4.05**	**4.56**	**2.08**	**82.54**
4	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	2.30	2.87	3.47	4.00	4.50	2.20	81.48
5	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ	2.50	3.10	3.53	4.00	4.60	2.10	84.00
6	ในการทำงาน ข้าพเจ้ามองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	2.53	3.07	3.53	4.10	4.53	2.00	80.97

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 33 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 $(\bar{X}_1)$	ประเมินครั้งที่ 2 $(\bar{X}_2)$	ประเมินครั้งที่ 3 $(\bar{X}_3)$	ประเมินครั้งที่ 4 $(\bar{X}_4)$	ประเมินครั้งที่ 5 $(\bar{X}_5)$	เพิ่มขึ้น $(\bar{X}_5-\bar{X}_1)$	ความก้าวหน้า (100)
7	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถมนการปฏิบัติงาน ตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	2.40	2.97	3.40	3.90	4.47	2.07	79.62
8	ข้าพเจ้าสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย	2.67	3.13	3.70	4.27	4.70	2.03	87.12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 33 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)	เพิ่มขึ้น ($\bar{X}_5$–$\bar{X}_1$)	ความก้าวหน้า (100)
สมรรถนะส่วนบุคคล		**2.61**	**3.11**	**3.58**	**4.11**	**4.62**	**2.01**	**84.10**
9	ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ สามารถตัดสินใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	2.60	3.17	3.57	4.00	4.57	1.97	82.08
10	ข้าพเจ้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	2.57	3.07	3.50	4.10	4.60	2.03	83.54

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

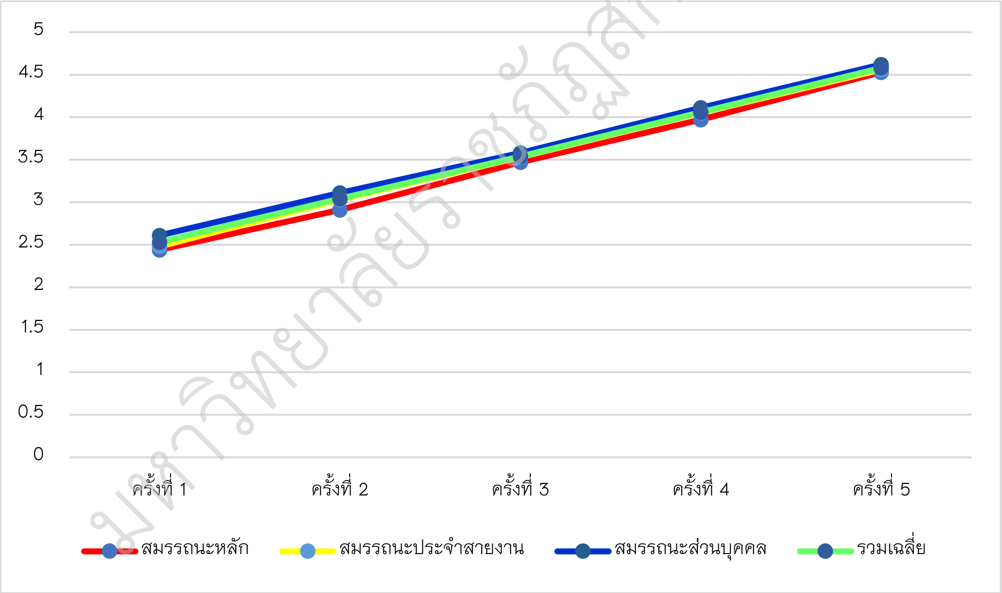
ตาราง 33 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมิน ครั้งที่ 1 $(\bar{X}_1)$	ประเมิน ครั้งที่ 2 $(\bar{X}_2)$	ประเมิน ครั้งที่ 3 $(\bar{X}_3)$	ประเมิน ครั้งที่ 4 $(\bar{X}_4)$	ประเมิน ครั้งที่ 5 $(\bar{X}_5)$	เพิ่มขึ้น $(\bar{X}_5-\bar{X}_1)$	ความก้าวหน้า (100)
11	ข้าพเจ้ากล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	2.53	3.03	3.57	4.10	4.70	2.17	87.85
12	ข้าพเจ้าเป็นบุคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับข้าพเจ้า	2.57	3.00	3.63	4.03	4.57	2.00	82.30
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ	2.63	3.13	3.57	4.03	4.53	1.90	80.17
14	หลายคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น	2.77	3.27	3.63	4.37	4.77	2.00	89.69
รวมเฉลี่ย		**2.53**	**3.04**	**3.54**	**4.06**	**4.58**	**2.05**	**83.00**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 33 พบว่า สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่มีค่าเฉลี่ยการประเมิน ครั้งที่ 5 ($\bar{X}$ = 4.58) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\bar{X}$ = 2.53) โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.05 มีความก้าวหน้า ร้อยละ 41.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลักมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยมีความก้าวหน้า ร้อยละ 41.80 รองลงมา คือ สมรรถนะประจำสายงาน มีความก้าวหน้าร้อยละ 41.60 และสมรรถนะส่วนบุคคลมีความก้าวหน้าน้อยที่สุด ร้อยละ 40.20

จากผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง ผู้วิจัยขอนำเสนอกราฟแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพประกอบ 16 ผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมิน ครั้งที่ 1 $(\overline{X}_1)$			ประเมิน ครั้งที่ 2 $(\overline{X}_2)$			ประเมิน ครั้งที่ 3 $(\overline{X}_3)$			ประเมิน ครั้งที่ 4 $(\overline{X}_4)$			ประเมิน ครั้งที่ 5 $(\overline{X}_5)$			ร้อยละความก้าวหน้า (100)	
		ผอ.	รอง ผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
สมรรถนะหลัก		**2.44**	**2.54**	2.49	**2.91**	**3.01**	2.96	**3.47**	**3.47**	3.47	**3.97**	**3.90**	3.94	**4.53**	**4.42**	4.48	**1.99**	79.28
1	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	2.43	2.43	2.43	2.80	2.77	2.79	3.33	3.23	3.28	3.80	3.70	3.75	4.37	4.33	4.35	1.92	74.71
2	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	2.17	2.40	2.29	2.67	2.90	2.79	3.23	3.33	3.28	3.67	3.73	3.7	4.40	4.23	4.32	2.03	74.91
3	ในการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ	2.73	2.80	2.77	3.27	3.37	3.32	3.83	3.83	3.83	4.43	4.27	4.35	4.83	4.70	4.77	2.00	89.69

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ตาราง 34 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)			ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)			ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)			ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)			ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)			ร้อยละความก้าวหน้า (100)	
		ผอ.	รอง ผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
สมรรถนะประจำสายงาน		**2.48**	**2.49**	2.49	**3.03**	**3.02**	3.03	**3.53**	**3.57**	3.55	**4.05**	**4.10**	4.08	**4.56**	**4.60**	4.58	**2.09**	83.27
4	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือกำหนดนโยบายแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	2.30	2.20	2.25	2.87	2.70	2.79	3.47	3.17	3.32	4.00	3.67	3.84	4.50	4.33	4.42	2.17	78.91
5	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ	2.50	2.47	2.49	3.10	3.07	3.09	3.53	3.63	3.58	4.00	4.03	4.02	4.60	4.53	4.57	2.08	82.87

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)			ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)			ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)			ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)			ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)			ร้อยละความก้าวหน้า (100)	
		ผอ.	รอง ผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
6	ในการทำงาน ข้าพเจ้ามองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแกไขปัญหาได้อย่างชัดเจน และหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	2.53	2.43	2.48	3.07	2.90	2.99	3.53	3.33	3.43	4.10	3.83	3.97	4.53	4.40	4.47	1.99	78.97
7	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถมนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	2.40	2.67	2.54	2.97	3.27	3.12	3.40	3.87	3.64	3.90	4.43	4.17	4.47	4.87	4.67	2.13	86.59

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$)			ประเมินครั้งที่ 2 ($\bar{X}_2$)			ประเมินครั้งที่ 3 ($\bar{X}_3$)			ประเมินครั้งที่ 4 ($\bar{X}_4$)			ประเมินครั้งที่ 5 ($\bar{X}_5$)			ร้อยละความก้าวหน้า (100)	
		ผอ.	รอง ผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
8	ข้าพเจ้าสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย	2.67	2.67	2.67	3.13	3.17	3.15	3.70	3.87	3.79	4.27	4.53	4.4	4.70	4.87	4.79	2.12	90.99
	สมรรถนะส่วนบุคคล	**2.61**	**2.58**	2.60	**3.11**	**3.06**	3.09	**3.58**	**3.60**	3.59	**4.11**	**4.17**	4.14	**4.62**	**4.67**	4.65	**2.05**	85.42
9	ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่ได้รับ สามารถตัดสินใจตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	2.60	2.53	2.57	3.17	3.03	3.1	3.57	3.53	3.55	4.00	4.13	4.07	4.57	4.60	4.59	2.02	83.13

ตาราง 34 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 $(\bar{X}_1)$			ประเมินครั้งที่ 2 $(\bar{X}_2)$			ประเมินครั้งที่ 3 $(\bar{X}_3)$			ประเมินครั้งที่ 4 $(\bar{X}_4)$			ประเมินครั้งที่ 5 $(\bar{X}_5)$			ร้อยละความก้าวหน้า (100)	
		ผอ.	รอง ผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
10	ข้าพเจ้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	2.57	2.47	2.52	3.07	3.03	3.05	3.50	3.53	3.52	4.10	4.13	4.12	4.60	4.70	4.65	2.13	85.89
11	ข้าพเจ้ากล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำจัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	2.53	2.43	2.48	3.03	2.87	2.95	3.57	3.53	3.55	4.10	4.03	4.07	4.70	4.63	4.67	2.19	86.90
12	ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับข้าพเจ้า	2.57	2.50	2.54	3.00	2.93	2.97	3.63	3.53	3.58	4.03	4.10	4.07	4.57	4.57	4.57	2.03	82.52

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)			ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)			ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)			ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)			ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)			ร้อยละความก้าวหน้า (100)	
		ผอ.	รอง ผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ผอ.	รองผอ.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ	2.63	2.67	2.65	3.13	3.03	3.08	3.57	3.57	3.57	4.03	4.10	4.07	4.53	4.57	4.55	1.90	80.85
14	หลายคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น	2.77	2.90	2.84	3.27	3.47	3.37	3.63	3.90	3.77	4.37	4.50	4.44	4.77	4.93	4.85	2.01	93.06
	รวมเฉลี่ย	**2.53**	**2.54**	2.54	**3.04**	**3.04**	3.04	**3.54**	**3.56**	3.55	**4.06**	**4.09**	4.08	**4.58**	**4.60**	4.59	**2.05**	83.33

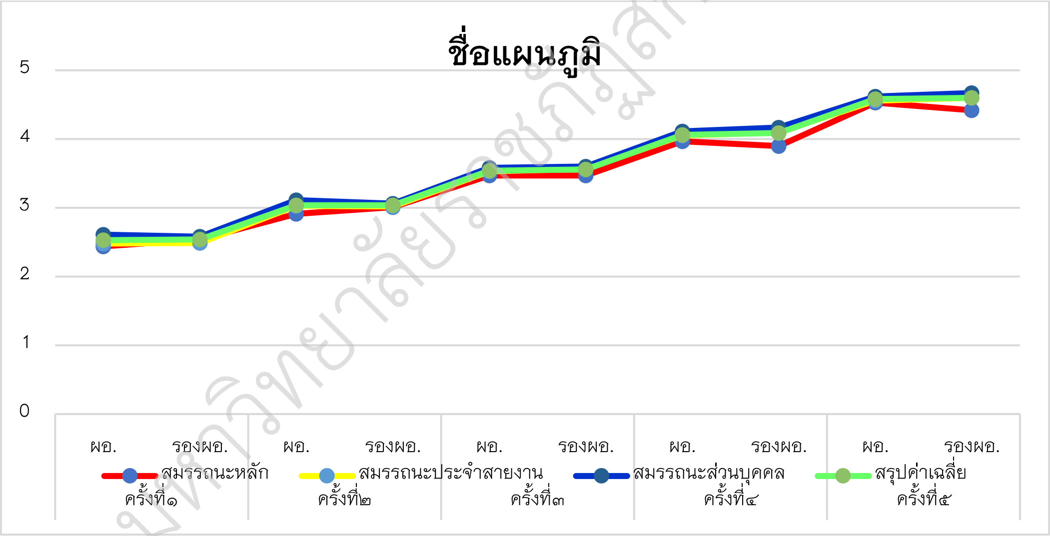
หมายเหตุ 1. ค่าเฉลี่ย คือค่าเฉลี่ยการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการที่ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน

2. ค่าร้อยละความก้าวหน้า โดยการเปรียบเทียบจากการประเมินครั้งที่ 5 และการประเมินครั้งที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 34 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียนในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีความก้าวหน้าโดยรวมเฉลี่ยร้อยละ 83.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะส่วนบุคคลมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 85.42 รองลงมา คือ สมรรถนะประจำสายงานโดยมีความก้าวหน้า ร้อยละ 83.27 และสมรรถนะหลัก มีความก้าวหน้าน้อยที่สุดมีความก้าวหน้าร้อยละ 79.28

จากผลการประเมินสมรรถนะค่าเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยขอนำเสนอกราฟแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพประกอบ 17 ผลการประเมินสมรรถนะค่าเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 3 การนิเทศติดตาม

แบบไม่เป็นทางการ

จากการนิเทศแบบไม่เป็นทางการของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำการสมรรถนะในแต่ละด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก

ผู้บริหารแนะนำเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การประชุมคณะครู ชี้แจงรายละเอียดในการทำงานให้ชัดเจน มีเป้าหมายและตัวชี้วัดของความสำเร็จที่ชัดเจน มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ผ่านความคิดเห็นของทุกคนได้พิจารณาร่วมกัน การให้บริการของโรงเรียนต้องมีหลากหลายช่องทาง การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการจะช่วยลดภาระ และลดเวลา ลดขั้นตอนในการให้บริการได้ จะทำให้ผู้มาใช้บริการประทับใจและเชื่อมั่นในสถานศึกษา

2. สมรรถนะประจำสายงาน

ผู้บริหารได้แนะนำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์คือการที่เราสามารถคาดการอนาคตไว้ว่าควรจะเป็นอย่างไร มันจะมีทิศทางเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้น การมีวิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องนำมาใช้เขียนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเท่านั้น แต่เราสามารถคาดการหรือมองทิศทางสิ่งที่จะเกิดขึ้น และเราจะมีแนวทางไหนที่จะพัฒนาทั้งพัฒนาตนเอง หรือพัฒนาเพื่อนร่วมงานไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นได้ ซึ่งรองผู้อำนวยการก็สามารถวางแผนและมองอนาคตได้ และจะนำมาสู่การทำงานอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีเชิงระบบสามารถนำมาใช้ในการพัฒนางานได้ ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีการทำงานเชิงรุก การไขว่คว้าหาโอกาสในการพัฒนาทั้งการพัฒนาตนเองและบุคลากรในโรงเรียนและที่สำคัญคือการสื่อสารและการจูงใจซึ่งในทุกองค์กร หากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการสื่อสารที่ถูกต้อง เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย

3. สมรรถนะส่วนบุคคล

ผู้บริหารได้แนะนำเกี่ยวกับความรอบรู้และรู้เท่าทัน รองผู้อำนวยการต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อพัฒนาตนเองทั้งความรู้ในหน้าที่การงานของตนเองและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาพัฒนาองค์กรได้ ต้องรู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ก็สามารถที่จะดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถที่จะตัดสินใจบทพื้นฐานข้อมูลรอบด้าน ไม่วิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เพียงด้านใดด้านหนึ่ง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในโรงเรียนและหน่วยงานอื่น ๆ สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้ ต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานได้กับทุกหน่วยงานและรวดเร็ว ในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล สามารถทำงานผ่านเทคโนโลยีได้อย่างดี นอกจากนี้ รองผู้อำนวยการต้องมีหลักธรรมที่จะคอยหนุนนำและขับเคลื่อนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้

แบบเป็นทางการ

1. สมรรถนะหลัก

สรุปผลการนิเทศได้ดังนี้

1.1 การทำงานเป็นทีม

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ การมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน การมอบหมายบทบาทหน้าที่ก็เป็นส่วนสำคัญในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากรองผู้อำนวยการที่เข้าร่วมพัฒนาเป็นรองผู้อำนวยการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นจึงควรที่จะต้องให้รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน นอกจากนี้รองผู้อำนวยการยังต้องยังต้องฝึกฝนในเรื่องของการสื่อสารในหลายระดับทั้งจากผู้บังคับบัญชาและจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ องค์ประกอบทีมที่เหมาะสมของผู้นำ จะต้องเป็นผู้ริเริ่มที่ดี มีเป้าหมายชัดเจน มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับกติกาของทีม การเปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ รู้เป้าหมายร่วมกันและชัดเจน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงาน

1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า โดยส่วนใหญ่รองผู้อำนวยการจะวางเป้าหมายที่ค่อนข้างสูงจากการทำงานของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งที่ดี แต่ยังขาดกระบวนการในการเดินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านของบุคลากร คุณครู รวมถึงนักเรียน ต้องมีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ต้องมีการวางเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันและวางแผนในการดำเนินไปให้ถึงเป้าหมาย รองผู้อำนวยการได้จัดทำแผนการดำเนินงานของตนเองหรือปฏิทินในการดำเนินงานของตนเองในทุกปีการศึกษา

1.3 การบริการที่ดี

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า รองผู้อำนวยการได้พัฒนาตนเองและระบบการบริการของโรงเรียนให้ดีมากยิ่งขึ้น มีการนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นส่วนช่วยในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริการข่าวสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนผ่านเพจของโรงเรียน กลุ่มไลน์ของโรงเรียน กลุ่มไลน์ชั้นเรียน รวมถึงการให้บริการในโรงเรียนที่รวดเร็วผ่านระบบการบริหารงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียน

2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 การมีวิสัยทัศน์

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า รองผู้อำนวยการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นของตนเองในการบริหารงานโรงเรียน จากการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนและการรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน ซึ่งรองผู้อำนวยการจะมีความใกล้ชิดกับคุณครูมากกว่าผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสามารถเป็นช่องทางการสื่อสารแนวความคิดระหว่างครูผู้สอนและผู้อำนวยการได้ เมื่อรองผู้อำนวยการได้ฝึกการสร้างวิสัยทัศน์และร่วมปรึกษาหารือกับผู้อำนวยการจะทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่ตรงตามความต้องการของทุกฝ่าย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้

2.2 การคิดเชิงระบบ

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า การพัฒนาการคิดเชิงระบบของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในการแก้ปัญหา โดยดูที่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการแก้ปัญหา และผลของการแก้ปัญหา และทำอย่างไรถึงจะยั่งยืน นอกจากการแก้ปัญหาแล้ว การคิดเชิงระบบยังมีประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนและทำงานอย่างอื่นอย่างมาก

2.3 การบริหารเชิงรุก

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า ในการบริหารเชิงรุก สิ่งที่จะสร้างอันดับแรกคือการสร้างทัศนคติที่ดีของการบริหารเชิงรุก เพราะยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูง เช่นการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนรัฐบาล ผู้ปกครองทุกวันนี้สามารถเข้าถึงการบริการได้ทุกระดับ ดังนั้นหากเราอยู่ในโรงเรียนรัฐบาลแล้วไม่มีการบริหารเชิงรุก

อาจจะทำให้ผู้ปกครองหรือชุมชนขาดความเชื่อมั่นได้ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งด้านการสื่อสารและการบริการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีและสามารถวางระบบการทำงานเชิงรุกได้

2.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า รองผู้อำนวยการต้องรู้จักการบุคลากรของโรงเรียนเป็นรายบุคคล ต้องรู้จักว่าครูแต่ละคนเก่งในด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถใช้คนให้ถูกกับงานที่จะมอบหมายให้ทำได้ เราอย่าใช้หมาให้ปีนต้นไม้ อย่าใช้ลิงให้ว่ายน้ำ เพราะอาจจะไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ และอาจจะเป็นปัญหาในการบริหารงานได้ รองผู้อำนวยการควรฝึกทักษะการสังเกต การวิเคราะห์ความสามารถและเลือกพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับงานในหน้าที่ของคนนั้นที่รับผิดชอบ และควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.5 การสื่อสารและจูงใจ

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า ทักษะด้านการสื่อสารและการจูงใจถือเป็นหัวใจของตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะรองผู้อำนวยการต้องนำนโยบายหรือแนวความคิดของผู้อำนวยการไปสื่อสารให้กับคุณครูได้เข้าใจเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างรองผู้อำนวยการต้องสามารถจูงใจให้คุณครูในโรงเรียนได้ร่วมแรงร่วมใจขับเคลื่อนงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ นอกจากจะสื่อสารและจูงใจภายในองค์กรของตนเองแล้ว ยังต้องสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานและพัฒนาโรงเรียนในด้านอื่น ๆ

3. สมรรถนะส่วนบุคคล

3.1 การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า รองผู้อำนวยการถือเป็นตำแหน่งที่สำคัญเพราะเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นรองผู้อำนวยการจะต้องเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลด้านต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นสิ่งที่สำคัญรองผู้อำนวยการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้านเพราะบางโรงเรียนมีรองผู้อำนวยการโรงเรียนเพียงคนเดียวซึ่งต้องมีความรอบรอบในเรื่องการบริหารงานทั้ง 4 งาน เพื่อจะเตรียมข้อมูลในการนำเสนอผู้อำนวยการในการตัดสินใจซึ่งผู้อำนวยการจะตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่มีหากรองผู้อำนวยการโรงเรียนมีข้อมูล

ที่ทันสมัยรอบด้าน ก็จะส่งผลให้การตัดสินใจของผู้บริหารประสบความสำเร็จในการต่าง ๆ ได้ รองผู้อำนวยการจะต้องมีไหวพริบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

3.2 ความสามารถในการปรับตัว

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า เนื่องจากในปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนไปเร็วมาก บุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนก็เป็นคุณครูยุคใหม่ซึ่งจะแตกต่างจากครูยุคเก่า ดังนั้นการปรับตัวให้สามารถบริหารงานได้และให้ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ต้องปรับให้อยู่บนพื้นฐานการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จากเหตุการณ์การเกิดโรคภัยต่าง ๆ เข้ามาทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของการจัดการเรียนการสอน นักเรียนยุคหลังโควิดจะมีปัญหาด้านการเรียน ซึ่งเป็นปัญหามาอย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน ทำให้เราต้องเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน เด็กบางคนที่ขี้เกียจมาโรงเรียน โรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนและหาทางแก้ปัญหา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการก็มีโครงการตามน้องกลับมาเรียน เป็นโครงการที่ช่วยเหลือนักเรียนที่ออกกลางคันหรือไม่มาโรงเรียน

3.3 การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่าการตัดสินใจอาจจะเป็นทักษะของผู้อำนวยการที่จะต้องเป็นผู้ลงดาบในการตัดสินใจ แต่ในฐานะรองผู้อำนวยการโรงเรียนในบางเรื่องก็ต้องตัดสินใจแทนผู้อำนวยการโรงเรียนได้ เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ ที่ผู้อำนวยการได้มอบอำนาจให้สามารถดำเนินการได้ ยกเว้นเรื่องของบุคคลและงบประมาณซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในโรงเรียน หากรองผู้อำนวยการโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่รวดเร็ว ก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ต้องเน้นย้ำในบางเรื่องที่ผู้อำนวยการมอบหมายให้ตัดสินใจเท่านั้น

3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน และต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งในและนอกโรงเรียน ต้องฝึกการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ฝึกทักษะการบริหารเวลาในการประสานงาน เช่น การจัดกิจกรรม

ต่าง ๆ ในโรงเรียนจะต้องประสานประธาน ประสานแขกที่มาร่วมงาน ประสานกับคณะครูในการเตรียมการ

3.5 ความสามารถด้านดิจิทัล

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคใหม่จะต้องฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดภาระและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ฝึกฝนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารการประสานงาน การประชุมชี้แจง การประชาสัมพันธ์ การสร้างผลงานและนวัตกรรมต่าง ๆ ถือเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

3.6 การมีคุณธรรม จริยธรรม

จากการนิเทศของผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ พบว่า ในการบริหารงานไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งไหนจะต้องมีคุณธรรม ซึ่งในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการก็จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานต้องมีหลักธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งหลักธรรมที่แนะนำให้กับรองผู้อำนวยการในการครองตน คือ พรหมวิหาร 4 การครองคน สังฆหวัตถุ 4 และการครองงาน คือ อิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารงานทั้งงานในหน้าที่และงานอื่น ๆ ซึ่งรองผู้อำนวยการจะต้องฝึกฝนให้มีและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนระถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับใด

4. เพื่อศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 – 3 และการวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายข้อที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ คือการวิจัยระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 4 รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 1 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการทั้งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2565 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 6,960 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 4,921 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 295 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 142 คน รวมทั้งหมดจำนวน 12,318 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2565 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 393 คน แยกเป็น รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 220 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 159 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 9 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970, p. 608 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หลังจากวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงสำรวจเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำผลไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบอีกครั้ง

2. การวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 3 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 5 – 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนนี้เป็นการยกร่างรูปแบบโดยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เอกสาร และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนที่ 4 และผลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนดำเนินการพัฒนา 5) แนวทางการประเมิน

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน

3. การวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายข้อที่ 4 ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 7 – 8 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 7 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 30 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นรองผู้อำนวยการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ยังไม่ได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด และยินดีเข้าร่วมการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเขียนรายงานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ผลงาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

1.1.1 การทำงานเป็นทีม

1.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1.3 การบริการที่ดี

1.2 สมรรถนะประจำสายงาน องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

1.2.1 การมีวิสัยทัศน์

1.2.2 การคิดเชิงระบบ

1.2.3 การบริหารเชิงรุก

1.2.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.5 การสื่อสารและจูงใจ

1.3 สมรรถนะส่วนบุคคล องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

1.3.1 การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน

1.3.2 ความสามารถในการปรับตัว

1.3.3 การตัดสินใจที่รวดเร็ว

1.3.4 การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานที่ดี

1.3.5 ความสามารถด้านดิจิทัล

1.3.6 การมีคุณธรรม จริยธรรม

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ในภาพรวมเรียงลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้

2.1 สมรรถนะส่วนบุคคล โดยมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ความสามารถด้านดิจิทัล รองลงมา คือ การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจที่รวดเร็ว การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานที่ดีและการมีคุณธรรม จริยธรรม ตามลำดับ

2.2 สมรรถนะหลัก โดยมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา คือ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

2.3 สมรรถนะประจำสายงาน โดยมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงรุก การสื่อสารและการจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตามลำดับ

3. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เอกสาร และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนที่ 4 และผลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยการสัมภาษณ์ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) แนวทางการประเมิน และจากการประเมินความเหมาะสม

ขององค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า โดยภาพรวมและด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4. ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า ผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน ในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีความก้าวหน้าโดยรวมเฉลี่ยร้อยละ 83.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะส่วนบุคคล มีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 85.42 รองลงมา คือ สมรรถนะประจำสายงานโดยมีความก้าวหน้า ร้อยละ 83.27 และสมรรถนะหลัก มีความก้าวหน้าน้อยที่สุด มีความก้าวหน้าร้อยละ 79.28

อภิปรายผล

1. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย คือ สมรรถนะหลัก มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การบริการที่ดี สมรรถนะประจำสายงาน มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การบริหารเชิงรุก 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 5) การสื่อสารและจูงใจ สมรรถนะส่วนบุคคล มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม 4) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี 5) ความสามารถด้านดิจิทัล 6) การมีคุณธรรมจริยธรรม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะ คือ ความสามารถสำคัญของบุคคลที่ต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จะเป็นในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารชั้นต้นต้องมี ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์กรในที่นี้คือรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเพื่อสนับสนุนให้สามารถบริหารงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลักของสถานศึกษา และนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ ขณะเดียวกัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความสามารถเฉพาะสายงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีที่จะทำให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติงานสำเร็จตามที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายและทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนตลอดจนครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกันคุณลักษณะที่เป็นความสามารถเฉพาะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ตลอดจนความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ถือว่าเป็นสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งสมรรถนะทั้ง 3 ตัวนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 179) ซึ่งได้จำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) สมรรถนะขององค์การ (Organization Competencies) 2) สมรรถนะในงาน (Fucntional Competencies) และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) และ สิริวดี ชูเชิด (2565, หน้า 227) ได้สรุปสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะตามหน้าที่ คือ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่หรือตำแหน่งงานของตนเอง 2) สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถของบุคคลากรที่สำคัญที่ควรมี ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ส่งผลต่อตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ และ 3) สมรรถนะบุคคลหรือเรียกอีกอย่างว่าสมรรถนะทั่วไป คือ ความสามารถของบุคลากรที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิดที่มีความชำนาญ โดยสมรรถนะด้านนี้ไม่สามารถเรียนแบบกันได้ นอกจากนี้ นัจภัค บูชาพิมพ์ (2560, หน้า 30 – 31) ได้สรุปสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) 2) สมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) และ 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ส่วนจอมภัค จันทะคัต (2561, หน้า 166) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมของอาจารย์ เป็นคุณลักษณะที่อาจารย์จำเป็นต้องมีซึ่งจะช่วย

สนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้ 2) สมรรถนะประจำหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นความรู้ทักษะ ความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ประจำ เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์การต้องการ จะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่แล้วนักวิชาการจะแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 สมรรถนะตามผลการสังเคราะห์ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบ

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ความต้องการจำเป็น (PNIModified) ในภาพรวม สมรรถนะส่วนบุคคล มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด (PNI = 0.082) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ความสามารถด้านดิจิทัล ซึ่งเป็นความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีมีการเจริญเติบโตและเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของผู้บริหารทุกคน โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งความสามารถด้านดิจิทัล ประกอบไปด้วย ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทั้งที่เป็นเครื่องมือและอุปกรณ์ ความสามารถในการค้นหาข้อมูลและใช้งานการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน การจัดเก็บข้อมูล ความสามารถในการนำไปใช้ด้านการเรียนการสอน การสื่อสารซึ่งสื่อดังกล่าวเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็น แต่ในสภาพที่เป็นจริงผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนยังไม่สามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้ดีเท่าที่ควร ส่วนองค์ประกอบย่อยการมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีต้องมีแสดงออกให้เห็นถึง การเป็นผู้นำที่เพียบพร้อม ไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร การเป็นบุคคลที่มีความยุติธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียน แสดงออกในด้านดังกล่าวได้อย่างชัดเจน จึงมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำที่สุด

2.2 สมรรถะนหลัก ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในลำดับที่ 2 (PNI = 0.081) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ มีความต้องการจำเป็นในการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัฒนาสูงที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งคือความมุ่งมั่นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานตนเองและโรงเรียน ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความเป็นจริงแล้วในขณะที่ปฏิบัติงานจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านบุคลากร ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การขาดความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นทำให้มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนา ส่วนองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในลำดับต่ำที่สุด เพราะในสภาวการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ หรืออัตราจ้าง ก็จะเป็นบุคลากรที่ยินดีให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน และเสริมกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย มีการเสริมแรงให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงทำให้องค์ประกอบด้านนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในลำดับต่ำที่สุด

2.3 สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในลำดับต่ำที่สุด (PNI = 0.079) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางหรือนโยบายการพัฒนาองค์กรต้องเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนางานการบริหารสถานศึกษา ภายใต้สภาวการณ์ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เข้ากับยุคปกติใหม่ ในความเป็นจริงแล้ว โดยเฉพาะในยุคปกติใหม่จะมีสภาวการณ์ที่พลิกผัน (การเปลี่ยนแปลงฉับพลัน) ทำให้อาจจะต้องปรับวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนยังไม่ได้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารโรงเรียนจึงเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงวิสัยทัศน์ในการบริหารงานได้ไม่มากเท่าที่ควร ส่วนองค์ประกอบย่อย การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำที่สุด เพราะในปัจจุบันการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น การศึกษาในระดับปริญญาเอกด้านการบริการการศึกษาหรือการเข้ารับ

การอบรมในหน่วยการฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งบางหน่วยงานเป็นการจัดอบรมออนไลน์และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายทำให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างหลากหลายตามความต้องการ จึงทำให้ค่าความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, หน้า 29 – 30) ได้กล่าวถึง สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ว่าเป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น ๆ และ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 179) ยังได้กล่าวถึงสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) ว่าเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬา เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” ซึ่งยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้ และ นัจภัค บูชาพิมพ์ (2560, หน้า 30 – 31) ได้กล่าวถึง สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) ว่าเป็นความสามารถพิเศษของบุคคลถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรม ผลการทำงาน ซึ่งมีผลต่อทัศนคติการทำงาน และความสำเร็จในงานนั้น ๆ และสิริวดี ชูเชิด (2565, หน้า 227) ก็ได้กล่าวถึง สมรรถนะบุคคล คือ ความสามารถของบุคลากรที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด ที่มีความชำนาญ โดยสมรรถนะด้านนี้ไม่สามารถเรียนแบบกันได้ จากความคิดเห็นของนักวิชาการจึงทำให้การฝึกฝนสมรรถนะส่วนบุคคลเกิดขึ้นได้อย่างแต่ละคนเก่งไม่เหมือนกัน จึงอาจจะเป็นส่วนที่ทำให้รองผู้อำนวยการมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด

3. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เอกสาร และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนที่ 4 และผลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยการสัมภาษณ์ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) แนวทางการประเมิน และจากการประเมินความเหมาะสม

ขององค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า โดยภาพรวมและด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 หลักการของรูปแบบ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่และเป็นรูปแบบที่พัฒนาความเข้าใจและความสามารถด้านต่าง ๆ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยใช้หลักบูรณาการและการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษา ตามความเป็นจริงตลอดจนใช้กระบวนการและวิธีการในการพัฒนาที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติกิจกรรม และการนิเทศติดตาม โดยอาศัยกระบวนการการมีส่วนร่วม ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ มุ่งเน้นไปในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในยุคปกติใหม่ ตลอดจนการสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีรวมถึงการพัฒนาการใช้สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3 เนื้อหาของรูปแบบ ประกอบไปด้วย คู่มือการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ และเอกสารประกอบการพัฒนา 3 เล่ม ซึ่งคู่มือเป็นคำชี้แจงการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่และเอกสารประกอบการพัฒนา 3 เล่ม ซึ่งประกอบด้วยเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก เอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงานและเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล

3.4 กระบวนการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนา 3 ระยะตามทฤษฎี learning System (70: 20: 10) ระยะที่ 1 การอบรมให้ความรู้ ใช้เวลา 4 วัน โดยศึกษาและทำใบงานตามคู่มือ จำนวน 2 วัน (14 ชั่วโมง) และการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน การฝึกปฏิบัติจริงใช้เวลา 9 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน รวม 45 วัน และการนิเทศติดตามทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในขณะที่ฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาจริงและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษา

3.5 แนวทางการประเมิน ในขั้นตอนของการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินตนเองก่อนและหลังเข้ารับการอบรมในขั้นการฝึกปฏิบัติจริง มีการประเมินผล 5 ครั้ง ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ประสบความสำเร็จและ

น่าเชื่อถือสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา แขมมณี และคณะ (2547, หน้า 16); ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 12); สมาน อัศวภูมิ (2550, หน้า 76 – 85); ชุมสาย บวรศักดิ์เสถียร และ ดิเรก พรสีมา (2556, หน้า 49 – 55); นิภาพร ดีมาก (2559, หน้า 163); ภิชาพัชญ์ โหนา (2562, หน้า 193 – 206) ซึ่งล้วนแล้วแต่ได้ศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับรูปแบบในการพัฒนา ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะต้องมีหลักการของรูปแบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าต้องการที่จะพัฒนาอะไรกับใคร ประกอบไปด้วย เนื้อหาอะไรบ้าง มีวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาอย่างไรและจะมีการวัดผลประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าเมื่อพัฒนาไปแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

4. ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น จากการการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า ผลการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ระหว่างรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน ในระยะการปฏิบัติในสถานที่จริง หลังการพัฒนาครั้งสุดท้าย (ครั้งที่ 5) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.59) ถือว่ามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีความก้าวหน้าโดยรวมเฉลี่ยร้อยละ 83.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า

4.1 สมรรถนะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 85.42 ในส่วนขององค์ประกอบย่อย ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคมโดยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุดร้อยละ 86.90 ส่วนองค์ประกอบย่อย ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสามารถด้านดิจิทัล โดยอยู่ในระดับมากที่สุด การที่การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคคลที่พึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงเวลาเดือนตุลาคม 2566 ส่วนใหญ่พึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจากสถาบันอุดมศึกษา และเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว มีความมั่นใจในตนเอง จึงมีความคิดและกล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ความสามารถด้านดิจิทัลถึงแม้ว่าจะยังอยู่ในระดับมากที่สุดก็ตาม รองผู้อำนวยการโรงเรียนก็ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานยุคใหม่รวมถึงปัญหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี

ทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ ทำให้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 30 – 31) ซึ่งกล่าวถึง การสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ คือ มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้จัดทำโครงการพัฒนาและประเมินทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (DIGITAL LITERACY) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ เพื่อให้บุคลากรดังกล่าวเป็นผู้มีความความรู้ และทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ประสบความสำเร็จ และเพื่อให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลง และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 ที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (เว็ปไซต์, 2567) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

4.2 สมรรถนะประจำสายงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับรองลงมาและอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความก้าวหน้า ร้อยละ 83.27 และในส่วนขององค์ประกอบย่อยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสื่อสารและการจูงใจ โดยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 90.99 ส่วนองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารเชิงรุกโดยอยู่ในระดับมาก การที่การสื่อสารและการจูงใจ โดยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด เกิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งอยู่ในวัยหนุ่มสาวเป็นบุคคลที่ชอบติดต่อและประสานสัมพันธ์ทั้งกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีความสามารถในการพูด การเขียนโต้ตอบ ตลอดจนสามารถชัดจูงและโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เห็นด้วยและคล้อยตาม ตามความต้องการของตนเอง ในขณะเดียวกันการบริหารเชิงรุก โดยอยู่ในระดับมาก เพราะการบริหารเชิงรุกเป็นการจัดระบบงานในภาพรวมของหน่วยงานซึ่งก็คือโรงเรียน ซึ่งการจัดระบบดังกล่าวเป็นการจัดทั้งกระบวนการดำเนินงานตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน ซึ่งต้องประมวลจากแนวคิดหรือทัศนคติของบุคคลหลาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ฝ่ายจนมีการลงตัวซึ่งต้องใช้เวลานาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามความต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 3 – 74) ได้กล่าวถึง สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เกี่ยวกับการดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness) ไว้ว่า คือ ความสามารถในการคิด ล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่นิยมปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใด ร้องขอ หรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน นอกจากนี้ การดำเนินการเชิงรุกยังหมายถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย และ Knezevich (1984, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2565, หน้า 59 – 60) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ว่าต้องมีบทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

4.3 สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย และอยู่ในระดับมาก มีความก้าวหน้าน้อยที่สุด มีความก้าวหน้าร้อยละ 79.28 และในส่วนขององค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริการที่ดี โดยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 89.69 ส่วนองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การทำงานเป็นทีม โดยอยู่ในระดับมาก การบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุดและมีพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด เกิดจากที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นนักเรียนตลอดจนบิดา มารดา ผู้ปกครองของนักเรียนทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความพึงพอใจและชื่นชมในการดำเนินการ ส่วนการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในลำดับสุดท้ายเนื่องจากการที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยเฉพาะในการวิจัยครั้งนี้เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการดำรงตำแหน่งใหม่และเป็นวัยหนุ่มสาวอาจจะไม่รับการยอมรับจากครูที่อยู่ในโรงเรียนมากเท่าที่ควรทำให้ความร่วมมือ ตลอดจนความช่วยเหลือรองผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 6 – 32) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจอย่างแท้จริง ที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทำงานร่วมกัน คำว่า “ทีม” อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่ง แตกต่างกัน และมาจากส่วนงาน

ต่าง ๆ ที่มาทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา หรือทำงานโครงการ ด้วยกันบทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ อย่างเป็นทางการ แม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงานหรือทำหน้าที่ เป็นผู้ประสานทีม ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่เก่ง ๆ จะแสดง ทั้งสมรรถนะการทำงานเป็นทีม และสภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม การสนับสนุนกลุ่ม การแก้ไขข้อขัดแย้ง การจัดการสาขา การจูงใจผู้อื่น และยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 56) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และเทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 36 – 37) ได้กล่าวถึง สมรรถนะด้านการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นการมุ่งหวัง จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์การและกับกลุ่มลูกค้า ให้มีความผูกพันที่สร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจ พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับการชี้แนะ การให้คำปรึกษา การรางวัลและการแนะนำให้ปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักที่ 1 สมรรถนะหลัก องค์ประกอบหลักที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน และองค์ประกอบหลักที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน ให้มีสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสมรรถนะสูงขึ้นจึงควรนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่นี้ไปใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเป็นการสร้างแนวคิดทางการบริหารใหม่ ๆ ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการวิจัยพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนโดยสร้างรูปแบบการพัฒนา ครอบคลุมตามเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ (KPA) ประกอบด้วยการประเมินด้าน ความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะและการปฏิบัติ (Practice) และด้านเจตคติหรือคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ (Attitude) ของรองผู้อำนวยการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

กาญจนา บุญภักดิ์. (2563). การจัดการเรียนรู้ยุค New Normal. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม,* 19(2), A1 – A6.

กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. (2557). ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์,* 8(1), 1 – 16.

กัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity,* 9(53), 1 – 8.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ.* เอกสารประกอบการสัมมนาแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. (หน้า 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

ขวัญพธู อัครจันทร์. (2560). *โมเดลพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาระดับประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.* วิทยานิพนธ์ รป.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ความหมายของการประถมศึกษา. (2566). เข้าถึงได้จาก http://old-book.ru.ac.th/e-book/e/EE353/ee353-1.pdf

จรินทร์ทิพย์ ประทุมรัตน์. (2564). ทักษะการเรียนรู้กับการศึกษาในยุค 4.0 ความปกติใหม่หลังวิกฤติโควิด 19. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ* มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 9(35), 1 – 8.

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ* มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 1(1), 38 – 40.

ฉวีวรรณ อินชูกุล. (2565). *การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชัยรัตน์ ชามพูนท. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ,* 8(1), 195 – 206.

ชุมสาย บวรศักดิ์เสถียร และดิเรก พรสีมา. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย,* 3(2), 49 – 56.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชูชัย สมิทธิไกร. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์

________. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

________. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

________. (2556). มารู้จัก Competency กันเถอะ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.

ชโรนีย์ ชัยมินทร์. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาตามกรอบเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดโรงเรียน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ไชยา ภาวะบุตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สกลนคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์การพิมพ์ กรุ๊ป.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

________. (2548). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

________. (2556). *มารู้จัก Competency กันเถอะ.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐธยาน์ วงษ์สุวรรณ. (2560). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ประกอบการบริษัทธุรกิจนำเที่ยว.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณิชา พิทยาพงศกร. (2563). *New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไร เมื่อเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ.* เข้าถึงได้จาก https://www.isranews.org/article/isranews-article/88693-news-20.html.

ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร.ดนัย เทียนพุฒ.* กรุงเทพฯ: เอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่นแอนด์ พับลิเคชั่น จำกัด.

ดิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). *Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย.* กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ดิสกุล เกษมสวัสดิ์. (2563). *New Learning in Disruptive Era: การเรียนรู้ใหม่ในยุคพลิกผัน.* ในจัดการประชุมทางวิชาการออนไลน์ของคุรุสภา ประจำปี 2563 (KSP Webinar 2020). เข้าถึงได้จาก https://www.ksp.or.th/ksp2018/2020/09/22340/.

เทื้อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักและแนวปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ทิศนา แขมมณี. (2547). *การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แขมมณี และคณะ. (2547). *กระบวนการเรียนรู้ ความหมาย แนวทางการพัฒนาและปัญหาข้องใจ.* กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.

ไท พานนนท์. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล ที เพรส จำกัด.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร.* กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.

________. (2550). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.

นฤมล พันลุตัน. (2560). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

นัจภัค บูชาพิมพ์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

นันทนา ชวศิริกุลฑล. (2560). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนนอกระบบเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ,* 8(1), 88 – 96.

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

นิภาพร ดีมาก. (2559). *รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โนรีณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด-19. *วารสารรัชต์ภาคย์,* 16(47), 1 – 13.

บัณฑิต คุณาวุฒิกร. (2561). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi,* 3(1), 27 – 40.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

________. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปภาดา เสนาะพิน. (2557). *การพัฒนารูแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

"ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556,"

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 130 ตอนที่ 156 ง. หน้า 43 – 54. 12 พฤษภาคม 2556.

ประวิต เอราวรรณ์. (2565). *พลิกโฉมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไทยสู่ความท้าทายตามวิถีปกติใหม่.* เข้าถึงได้จาก https://otepc.go.th/th/content_page/item/3941-2022-06-29-04-18-28.html.

ประคอง พลายมี. (2547). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ตามนโยบายลงเรียนพี่น้องแบบ A.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

ประเสริฐ กำเลิศทอง. (2560). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.* งานนิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. (2566). *บทบาท "ผู้นำ" ยุคโควิด "ต้องสร้างทุกคนให้เป็นผู้บริหาร".* เข้าถึงได้จาก https://www.pacrimgroup.com/th/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%97-%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B8%99%E0%B8%B3%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B9%82%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%94/

พระครูวีรศาสน์ประดิษฐ์ และคณะ. (2565). การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE NEW NORMAL. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์,* 7(1), 299 – 306.

พระมหายุทธนา ตุ้มอ่อน. (2564). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัชนียา ราชวงษ์ และอำนวย ทองโปร่ง. (2565). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ (New Normal) ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1. *Journal of Roi Kaensarn Academi,* 7(6), 47 – 65.

พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2563). การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด – 19. *วารสารศิลปการจัดการ,* 4(3), 788 – 793.

พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เฮาออฟ เคอรมีสท.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พิสณุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย.* กรุงเทพฯ: บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

พิทยา ศิริธำรงค์. (2556). *การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิมพร ทองเมือง และศิริลักษณ์ จิตต์ระเบียบ. (2565). *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”.* ในการประชุมโดยบัณฑิตวิทยาลัย กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร,* 9(5), 1,805 – 1,819.

ภิชาพัชญ์ โหนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ม.ป.ป.). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.* เข้าถึงได้จาก http://hrm.ru.ac.th/file/plan/person.pdf.

มัทนา วังถนอมศักดิ์และคณะ. (2564). ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม,* 13(2), 5 – 25.

มานะ ครุธาโรจน์. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0.* วิทยานิพนธ พ.ต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). *วิถีชีวิตใหม่หรือ NEW NORMAL.* เข้าถึงได้จาก https://www.thaipbs.or.th/news/content/292126.

ยง ภู่วรวรรณ. (2565). *โควิด 19 และระบาดวิทยา.* เข้าถึงได้จาก https://learningdq-dc.ku.ac.th/course/?c=1&l=3.

รอง ปัญสังกา. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รัตนะ บัวสนธ์. (2564). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลือชัย ชูนาคา. (2558). *ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วรกานต์ อินทรโสภา. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธร ทรัพย์รวงทอง. (2564). การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิตอลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์,* 26(1), 44 – 51. เข้าถึงได้จาก https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/article/view/252191/170799.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2549). *BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน.* กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 2(4), 1 – 15.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2563). *การออกแบบการเรียนรู้ใน New Normal.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิชชุตา ถาวรกัลปชัย. (2560). *รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

วีระกานต์ ศรีสมัย. (2551). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์,* 7(1), 123 – 134.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 6(12), 165 – 184.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546). *ทฤษฎีการประเมิน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

________. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

________. (2552). *ทฤษฎีการประเมิน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษ์. (2564). บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่. *วารสารวิทยาการจัดปริทัศน์,* 23(2), 257 – 266.

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ศิริเดช คำสุพรหม. (2563). *รีวิวหลักสูตรยุคโควิด-19.* เข้าถึงได้จาก https://www.salika.co/2020/05/05/review-mba-program-post-covid-era/.

สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ และดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21. *ในการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 487 – 493.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies).* สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.

________. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรียน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร.* สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). *โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551 – 2552.* กรุงเทพฯ: เดคอเดีย ดีไซน์.

สมชาติ ก้องนภาสันติกุล. (2552). การทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ. เข้าถึงได้จาก https://www.slideserve.com/eliot/2552.

สมแพง อินอาน. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมาน อัศวภูมิ. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธระดับปริญญาเอก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,* 2(2), 76 - 85.

สายเพ็ญ บุญกองแก้ว. (2563). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพสำหรับนักเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์Competency Based Learning.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศิริพัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

สุพัตรา วงษ์สุวรรณ และสุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2565). แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิสรัปชั่น. *ในการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4.* (1,301 – 1,307).

สุภาภรณ์ พรหมบุตร. (2563). New normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง. เข้าถึงได้จาก https://dsp.dip.go.th/th/category/2017-11-27-08-04-02/2020-06-29-14-39 - 49.

สุรพงษ์ มาลี. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

________. (2548). *แนวทางพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency based learning.* กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุรพงษ์ มาลี. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุวิทย์ ภาณุจารี. (2563). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นิติธรรมการพิมพ์.

สุวิมล มธุรส (2564). การจัดการศึกษาในระบบออนไลนในยุค NEW NORMAL COVID-19. *วารสารรัชต์ภาคย์,* 15(40), 33 – 42.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2564). *การวิจัยการออกแบบทางการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา.* ที่ ศธ. 04009/ว 1903 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562.

________. (2565). ข้อมูลทางการศึกษา. เข้าถึงได้จาก http://www.bopp.go.th/?page_id=878&fbclid=IwAR2uvB_Zr4hE8R7kJa0xEOWbFfzW-yzSeljYwMsTnDUuPgbxOaj7MDp-EyU.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *กฎหมายและหนังสือเวียนของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

________. (2551). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

________. (2553). *คู่มือการปฏิบัติงานของอนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งในส่วนราชการ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

________. (2560). *คู่มือกรณีตัวอย่างความผิดทางวินัย ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภารกิจเสริมสร้างและมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *เรื่อง ภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ และตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา.* ที่ ศธ. 0206.3/ ว 21 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2564.

________. (2564). *การดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา.* ที่ ศธ 0206.3/ว 10 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2564.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพ: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

________. (2548). *สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการ บริหารทรัพยากรบุคคล.* กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลีฟวิ่ง.

________. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

________. (2548). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

________. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก.* กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

________. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.* สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและคาตอบแทน นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *รายงานผลการศึกษาภาวะ ถดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานการณ์โควิด-19: สภาพการณ์ บทเรียน และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

________. (2565). *ทิศทางและแนวโน้มการจัดการศึกษาในยุคโควิด – 19.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.

สิงหราช สิทธิรัตน์ ณ นครพนม. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทนายความในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เสาวลักษณ์ อนุยันต์. (2563). อนาคตทางการศึกษา: ผลกระทบจากวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,* 1(2), 14 – 24.

หทัย ตันหยง. (2530). *การประถมศึกษา.* เข้าถึงได้จาก https://ejournals.swu.ac.th/index.php/ENEDU/article/download/6545/6176/20310.

อรนุช ธนภัทรถิรโชติ. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารรมยสาร,* 16(2) 411 – 431.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ ปร.ด. ขอนแกน: มหาวิทยาลัยขอนแกน.

อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. (2563). *รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). *Competency Dictionary.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.

________. (2550). *Competency Based HRM/HRD Case Study.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ,* 22 – 25.

A. Rylatt and K. Lohan. (1995). *Creating Training and Miracle.* Sydney: Prentice Hall.

Ashwini Bapat and other. (2017). *A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead,* accessed September 9, 2017. available from http://www.safiyahsatterwhite.com/wp-content/upload /2014/11/Leadership OnlineModel.pdf.

Bryant, J., & Poustie, K. (2001). *Competencies needed by public library staff.* Bertelsmann: Foundation, Gütersloh.

Daft, R.I. (1994). *Management.* Fort Worth: The Dryden.

Davis, B. and Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21th century.* London: Rutledge.

D.C. McClelland. (1973). *"Test for Competence, Rather Than Intelligence",* American Psychologists New York.

Slocum, J.W., Jackson, S.E. & Hellriegel, D. (2008). *Competency – Based Management.* Ohio: South – Western Cengage Learning.

Delmont, T.J. (2002). *A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota.* Retrieved August 8, 2002, from http://www.umm.edu/ohr/adp/heads.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Ganesh Shermon. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Superior Performance.* New Delhi: Tata McGraw–Hill.

Johnson, R.B. (1976). *Organization and management of training.* In R.L Craig (Ed.), Training and development handbook: A Guide to human resource development. 2nd ed. New York: McGraw–Hill.

Jame E. Aitken and The Education Review Office. (2015). *Core Competencies for School Principal, accessed August 19, 2015*. available from http//www.ero.govt.nz/Publications.htm.

Lyle M. Spencer and Sign M. Spencer. (1993)*. Competence at Work: Models for Superior Performance.* The United State of America: John Wiley and Sons Inc.

Steiner E. (1988). *Methodology of theory construction.* Sydney: Educology Research Associates.

Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance.* New York: John Wiley & Sons.

Shermon, G. (2004). *Competency based HRM. New Delhi: Tata McGraw – Hill.*

__________. (2005). *Competency based HRM.* A strategic resource for competencymapping, assessment and development centres. New York: Tata McGraw–Hill Publishing Company Limited.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. นายปิยะพงษ์ ผลาจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

4. ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

5. นางมิญช์มนัส วรรณมหินทร์ สลางสิงห์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

6. ดร.วัฒนา ภูด่านวัว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

7. ดร.อนุชิต จันทะศิลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

8. ดร.วิชนีย์ ทศศะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนงาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

9. ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกหนองกุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๑๒๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางเม้ง

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการบริการจัดการที่ดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนของท่าน ทั้งนี้นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้เข้าศึกษาดูงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๑๒๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางเม้ง

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการบริการจัดการที่ดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนของท่าน ทั้งนี้นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้เข้าศึกษาดูงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียน

เรียน นางทองผล ซอมประโคน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านเพื่อศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพลใหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในยุคปกติใหม่”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

เรียน ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในยุคปกติใหม่"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๑๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

เรียน ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในยุคปกติใหม่"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

เรียน ดร.วัฒนา ภูด่านวัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในยุคปกติใหม่"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในยุคปกติใหม่”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายปิยะพงษ์ พลาจันทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ០๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางมิญช์มนัส วรรณมหินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วัฒนา ภูด่านวัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อนุชิต จันทศิลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วิชนีย์ ทศศะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๕๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๑๕/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน ดร.วัฒนา ภูด่านวัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน ดร.อนุชิต จันทะศิลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน ดร.วิชนีย์ ทศศะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน นายปิยะพงษ์ พลาจันทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรม

เรียน นางมิญช์มนัส วรรณมหินทร์ สลางสิงห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินชุดฝึกอบรมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ดร.อรรถกร ชัยมูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการ

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อดังกล่าว ระหว่างวันที่ ๑๓ – ๑๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ เวลา ๐๙.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องวิมานทิพย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ดร.วัฒนา ภูด่านวัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการ

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อดังกล่าว ระหว่างวันที่ ๑๓ – ๑๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ เวลา ๐๙.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องวิมานทิพย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ดร.อัมพร พินะสา

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการ

ด้วย นางสาวรินนา ราชชารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๕๒๐๒๗๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อดังกล่าว ระหว่างวันที่ ๑๓ – ๑๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ เวลา ๐๙.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องวิมานทิพย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวรินนา ราชชารี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๓๐๕๙ ๕๘๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

COA NO. ๐๑๕/๒๕๖๗
IEC NO. HE ๖๖-๑๒๒

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (A Model for Developing Competency of Deputy Directors in the New Nomal Era Under the Office of Primary Educational Service Area in the Northeast)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวรินนา ราชชารี

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

๑. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. ประวัติผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
๔. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับตอบแบบสอบถามครูวิชาการและครูผู้สอน)
๕. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับตอบแบบสอบถามความต้องการจำเป็น)
๖. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสังเกตผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ)
๗. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการโรงเรียน)
๘. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียน)
๙. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับตอบแบบสอบถาม)
๑๐. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับทดลองใช้รูปแบบ)
๑๑. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับการสังเกต)
๑๒. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก)
๑๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
๑๓.๑ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
๑๓.๒ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย (IOC)
๑๓.๓ แบบบันทึกการสังเกต
๑๓.๔ แบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่
๑๓.๕ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน)
๑๓.๖ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน)
๑๓.๗ แบบสอบถาม เรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

๑๓.๘ แบบสัมภาษณ์...

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๑๓.๘ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรูปแบบการพัฒนา
๑๓.๙ แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะ
๑๓.๑๐ แบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ	๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗
วันหมดอายุ	๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘
รายงานความก้าวหน้า	๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

สุธาสินี คุปตะบุตร
(นางสาวสุธาสินี คุปตะบุตร)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ชั้น ๒ อาคารปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ ๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร รหัสไปรษณีย์ ๔๗๐๐๐
โทรศัพท์ ๐๔๒-๙๗๐-๑๕๔

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย (IOC)
เรื่อง การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในระยะที่ 2 ของการวิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มุ่งตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยวตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามใน ระบบ IOC โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC

1) ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่า ข้อนั้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

2) ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อนั้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3) ให้ –1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

นางสาววินนา ราชชารี

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง					
ตำแหน่ง ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) รองผู้อำนวยการโรงเรียน					
อายุ ( ) 26 – 30 ปี ( ) 31 – 35 ปี ( ) 36 – 40 ปี ( ) 41 – 45 ปี ( ) 46 – 50 ปี ( ) 51 ปี ขึ้นไป					
วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก					
ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ( ) มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี ( ) มีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 – 20 ปี ( ) มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปี					
ขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานของท่าน ( ) ขนาดเล็ก ( ) ขนาดกลาง ( ) ขนาดใหญ่ ( ) ขนาดใหญ่พิเศษ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
	ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ				
	สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์การต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์การต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์การและนำพาองค์การประสบผลสำเร็จ				
	การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน				
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน				
2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม				
3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย				
4	การเสริมแรง ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<table>
<tr><th rowspan="2">ข้อที่</th><th rowspan="2">รายการประเมิน</th><th colspan="3">ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ</th><th rowspan="2">ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</th></tr>
<tr><th>1</th><th>0</th><th>-1</th></tr>
<tr><td>5</td><td>การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">การมุ่งผลสัมฤทธิ์
หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง</td></tr>
<tr><td>6</td><td>ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>7</td><td>งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>8</td><td>การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>9</td><td>ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>10</td><td>การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">การบริการที่ดี
หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุง ระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง</td></tr>
<tr><td>11</td><td>ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<table>
<tr><th rowspan="2">ข้อที่</th><th rowspan="2">รายการประเมิน</th><th colspan="3">ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ</th><th rowspan="2">ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</th></tr>
<tr><th>1</th><th>0</th><th>-1</th></tr>
<tr><td>12</td><td>การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>13</td><td>การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>14</td><td>การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>15</td><td>ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">สมรรถนะประจำสายงาน
หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้น ๆ เป็นลักษณะของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น</td></tr>
<tr><td colspan="6">การมีวิสัยทัศน์
หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานภายใต้ภาวะการณ์ที่ต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานขององค์การให้เข้ากับยุคนิวนอร์มัลนั้นผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพาองค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหาร เองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป</td></tr>
</table>

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	–1	
16	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กร ที่เป็นรูปธรรม				
17	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร				
18	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัย และสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับ นโยบายขององค์กร				
19	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรม มีความเป็นไป ได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้				
20	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ แวดล้อมที่เปลี่ยนไป				

การคิดเชิงระบบ

หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา มีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองพันธกิจมีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถควบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนของการดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน ต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบ การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มาซึ่งกระทำได้โดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม หรือบริบทในทางการบริหาร โดยการ กำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวความคิด จัดหมวดหมู่ของ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงจะทำให้ ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	–1	
	เป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน				
21	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา กระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เกิดขั้น				
22	ความสามารถในการลำดับความสำคัญ และการอธิบายเหตุผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้				
23	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น				
24	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน				
25	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์				
	การบริหารเชิงรุก หมายถึง เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษาการมองภาพองค์รวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายทั้งปวงซึ่งจะทำให้มองภาพใหญ่หรือภาพรวมของส่วนราชการขององค์กร ของงาน หรือของกิจกรรม ได้อย่างรู้และเห็นทั้งกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ทางแก้ไข และทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การมองภาพองค์รวมแสดงออก โดยความสามารถที่จะจับประเด็นอันเป็นสาระสำคัญ สรุปรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงภาพเล็ก ๆ ในแต่ละส่วนให้เป็นภาพรวม หรืออาจแสดงออก ในความสามารถที่จะประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<table>
<tr><th rowspan="2">ข้อที่</th><th rowspan="2">รายการประเมิน</th><th colspan="3">ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ</th><th rowspan="2">ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</th></tr>
<tr><th>1</th><th>0</th><th>-1</th></tr>
<tr><td colspan="6">ข้อมูล หรือ ประมวลทัศนะหลากหลายจนลงตัว และสามารถสร้างกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่จากความสามารถในการมองภาพองค์รวมได้ ความสามารถในการรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ด้วยความเข้าใจ ที่ดี และศักยภาพที่จะสามารถประยุกต์ความเข้าใจนั้น เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความต่างนั้นความสามารถในการคิด ล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่นิยมปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือ ในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใด ร้องขอหรือความสามารถในการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย</td></tr>
<tr><td>26</td><td>ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>27</td><td>การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>28</td><td>การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>29</td><td>ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>30</td><td>ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้สรรหาคัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในลักษณะของความเอาใจใส่หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาผู้อื่น ให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ อันเป็นศักยภาพโดยรวมของผู้นั้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้ผู้อื่นนั้นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ ยั่งยืน ทั้งนี้ การประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน ประเมินถึงการทำหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเอาใจใส่จนอาจกล่าว ได้ว่าเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย หรือเกินกว่า ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่น บ้าง ว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง หรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ					
31	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง				
32	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ				
33	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน				
34	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร				

<table>
<tr><th rowspan="2">ข้อที่</th><th rowspan="2">รายการประเมิน</th><th colspan="3">ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ</th><th rowspan="2">ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</th></tr>
<tr><th>1</th><th>0</th><th>-1</th></tr>
<tr><td>35</td><td>การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">การสื่อสารและการจูงใจ
หมายถึง เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างหรือการรักษา สัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลอันเกิดขึ้น มีความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร</td></tr>
<tr><td>36</td><td>ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>37</td><td>ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>38</td><td>ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>39</td><td>ความสามารถในการสร้าง หรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>40</td><td>ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกสถานศึกษา</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th rowspan="2">ข้อที่</th><th rowspan="2">รายการประเมิน</th><th colspan="3">ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ</th><th rowspan="2">ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</th></tr>
<tr><th>1</th><th>0</th><th>-1</th></tr>
<tr><td colspan="6">สมรรถนะส่วนบุคคล
หมายถึง ความสามารถพิเศษของบุคคลที่ถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งมีผลต่อทัศนคติการทำงานและความสำเร็จในงานนั้น ๆ</td></tr>
<tr><td colspan="6">การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน
หมายถึง ความสามารถในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่ต้องมีการพิจารณาด้วยเหตุและผล ซึ่งความฉลาดรอบรู้นี้เป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาด้านการบริหาร โดยอาศัยความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานนั้นประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์และสารสนเทศใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 รวมไปถึงความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองจากการคิดริเริ่ม รูปแบบการบริหารวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัย ควบคู่ไปกับการใช้ประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</td></tr>
<tr><td>41</td><td>ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>42</td><td>การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>43</td><td>ความสามารถในการนำประสบการณ์จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>44</td><td>การคิดริเริ่มการบริหารงานโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
45	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน				
	ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือต่อยอดนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้แล้วยังกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ				
46	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ				
47	ความกล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน				
48	ความกล้าที่จะนำผลงานเดิมมาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ				
49	ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ				
50	การยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียน				
การตัดสินใจที่รวดเร็ว หมายถึง ความกล้าในการประเมิน ตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ สามารถบริหารจัดการงานได้ ตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของงานได้ถูกต้องบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี กล้าที่จะเผชิญผลต่อผลกระทบทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดีมีความชัดเจน					

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
มั่นใจในทางที่เลือก ไม่มีความลังเล ซึ่งการตัดสินใจนั้น จะต้องผ่านการกลั่นกรอง ผ่านการสังเคราะห์อย่างรอบคอบ					
51	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว				
52	ความกล้าในการตัดสินใจ				
53	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ				
54	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี				
55	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา				
การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในทางสังคมที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปได้ด้วยดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ มีการประสานงานกับทุกฝ่าย บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ เป็นผู้นำที่มีความน่าเกรงขามแต่ไม่น่ากลัว สามารถเข้าถึงทุกคนได้ สร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน สามารถทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กรได้					
56	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ				
57	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น				
58	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	–1	
59	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน				
60	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะและทุกคนสามารถเข้าถึงได้				
	ความสามารถด้านดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของผู้บริหารทุกคน ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools & Technologies) ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน (Find & Use) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป การให้ความรู้และการเรียนรู้ (Teach & Learn) คือ การนำไปใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนการสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaborate) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) ซึ่งเป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถด้านการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และการยืนยันตัวตนและสวัสดิการ (Identity & Wellbeing) คือ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน				
61	ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของทุกคน				
62	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools & Technologies)				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
63	ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน (Find & Use) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป เช่น การอ้างอิงแหล่งที่มาและลิขสิทธิ์ของข้อมูลที่นำมาใช้				
64	การให้ความรู้และการเรียนรู้ (Teach & Learn) คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดเรียนการสอนได้อย่างถูกต้อง				
65	การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaborate) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ Google Doc การใช้ Zoom ในการจัดประชุมทางไกล				
66	การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) เป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถด้านการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ข้อความ รูปภาพ คลิปวีดิโอ				
67	การยืนยันตัวตนและสวัสดิการ (Identity & Wellbeing) คือ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน				

การมีคุณธรรม จริยธรรม

หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ทีมีส่วนได้ส่วนเสีย มีภาวะการณ์เป็นผู้นำที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม รวมไปถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		1	0	-1	
ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง ผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นอุดมการณ์ที่จะนำพาให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร มีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่มีการเลือกข้างอย่างไม่เป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่หน่วยงาน นำพาไปสู่การทำงานที่มีความสุขจนประสบผลสำเร็จในอนาคต					
68	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน				
69	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร				
70	การบริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร				
71	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไม่มีการเลือกข้างอย่างไม่เป็นธรรม				
72	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง				
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลงชื่อ...ผู้เชี่ยวชาญ

(...)

ตำแหน่ง...

วันที่...........เดือน...............ปี............

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้สัมภาษณ์
นางสาววินนา ราชชารี
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิในการร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้สัมภาษณ์...

ผู้ถูกสัมภาษณ์...

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์...

ประเด็นในการสัมภาษณ์

สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร

....

....

....

สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ในสภาพที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะหลัก

องค์ประกอบที่ 1 การทำงานเป็นทีม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 การบริการที่ดี เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

สมรรถนะประจำสายงาน

องค์ประกอบที่ 1 มีวิสัยทัศน์ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 มีคิดเชิงระบบ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารเชิงรุก เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารและจูงใจ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมรรถนะส่วนบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 ความฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถในการปรับตัว เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 ตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 4 มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 5 ความสามารถด้านดิจิทัล เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 6 มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

รองผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสมรรถนะใดเพิ่มเติมในยุคปกติใหม่ เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. หลักการของรูปแบบ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

3. กระบวนดำเนินการพัฒนา เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

4. แนวทางการประเมิน เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

5. อื่น ๆ เพิ่มเติม

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้สัมภาษณ์

นางสาวรินนา ราชชารี

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าวิชาการ ครูผู้สอน โรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการ

ผู้สัมภาษณ์...

ผู้ถูกสัมภาษณ์...

ตำแหน่ง...

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์...

ประเด็นในการสัมภาษณ์

สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ในสภาพที่เป็นจริงเป็นอย่างไร

....

....

สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ที่ท่านคาดหวังเป็นอย่างไร

....

....

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะหลัก

องค์ประกอบที่ 1 การทำงานเป็นทีม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 การบริการที่ดี เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

สมรรถนะประจำสายงาน

องค์ประกอบที่ 1 มีวิสัยทัศน์ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 มีคิดเชิงระบบ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารเชิงรุก เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารและจูงใจ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมรรถนะส่วนบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 ความฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 ตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 4 มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

ในยุคปกติใหม่สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสมรรถนะใดเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล
เรื่อง การศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้นแบบยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ขอให้ท่านตอบให้ครบถ้วนทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับและไม่ส่งผลเสียหายให้กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือ

นางสาววินนา ราชชารี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

ตำแหน่ง

( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) รองผู้อำนวยการโรงเรียน

( ) หัวหน้าวิชาการ ( ) ครูผู้สอน

อายุ

( ) น้อยกว่า 31 ปี ( ) 31 – 35 ปี ( ) 36 – 40 ปี

( ) 41 – 45 ปี ( ) 46 – 50 ปี ขึ้นไป

วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

( ) มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี

( ) มีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 – 20 ปี

( ) มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปี

ขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานของท่าน

( ) ขนาดเล็ก

( ) ขนาดกลาง

( ) ขนาดใหญ่

( ) ขนาดใหญ่พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2

การศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมีข้อคำถาม จำนวน 60 ข้อ ผู้วิจัยมีความต้องการทราบความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักสมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

2. ข้อคำถามเป็นลักษณะให้พิจารณาข้อความในข้อคำถามและทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	การปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ หลักที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะหลัก						
การทำงานเป็นทีม						
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม					
3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย					
4	การเสริมแรง ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
5	การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
6	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ					
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์					
8	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
9	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
10	การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
การบริการที่ดี						
11	ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการ					
12	การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ					
13	การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง					
15	ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ					
สมรรถนะประจำสายงาน						
การมีวิสัยทัศน์						
16	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม					
17	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร					
18	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัยและสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร					
19	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้					
20	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป					
การคิดเชิงระบบ						
21	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มากระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
22	ความสามารถในการลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่าง ๆ ได้					
23	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น					
24	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์					
การบริหารเชิงรุก						
26	ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา					
27	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส แล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ					
28	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ					
29	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
30	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง					
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร						
31	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง					
32	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ					
33	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
34	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร					
35	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ					

ข้อที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การสื่อสารและการจูงใจ						
36	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ					
37	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี					
38	ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร					
39	ความสามารถในการสร้าง หรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน					
40	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
สมรรถนะส่วนบุคคล						
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน						
41	ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ					
42	การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล					
43	ความสามารถในการนำประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ					
44	การคิดริเริ่มการบริหารงานโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ					
45	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน					
การตัดสินใจที่รวดเร็ว						
46	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
47	ความกล้าในการตัดสินใจ					
48	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ					
49	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี					
50	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา					
การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี						
51	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ					
52	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น					
53	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม					
54	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน					
55	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะและทุกคนสามารถเข้าถึงได้					
การมีคุณธรรม จริยธรรม						
56	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
57	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร					
58	การบริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร					
59	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่มีการเลือกข้างอย่างไม่เป็นธรรม					
60	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้สัมภาษณ์
นางสาวรินนา ราชชารี
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปกติใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้สัมภาษณ์..

ผู้ถูกสัมภาษณ์..

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์..

ประเด็นในการสัมภาษณ์

สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ในสภาพที่เป็นจริงเป็นอย่างไร

....

....

สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ ที่ท่านพึงประสงค์เป็นอย่างไร

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมรรถนะหลัก

องค์ประกอบที่ 1 การทำงานเป็นทีม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 การบริการที่ดี เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

สมรรถนะประจำสายงาน

องค์ประกอบที่ 1 มีวิสัยทัศน์ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 มีคิดเชิงระบบ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารเชิงรุก เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารและจูงใจ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมรรถนะส่วนบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 ความฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 2 ตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 3 มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

องค์ประกอบที่ 4 มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

....

....

ในยุคปกติใหม่สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสมรรถนะใดเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล
เรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ขอให้ท่านตอบให้ครบถ้วนทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับและไม่ส่งผลเสียหายให้กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือ

นางสาวรินนา ราชชารี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

อายุ

( ) 26 – 30 ปี ( ) 31 – 35 ปี ( ) 36 – 40 ปี

( ) 41 – 45 ปี ( ) 46 – 50 ปี

วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

( ) มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี

( ) มีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 – 20 ปี

( ) มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปี

ขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานของท่าน

( ) ขนาดเล็ก

( ) ขนาดกลาง

( ) ขนาดใหญ่

( ) ขนาดใหญ่พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมีข้อคำถาม จำนวน 72 ข้อ ทุกข้อจะมีข้อมูลที่ต้องตอบ 2 ด้าน คือ สภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยมีความต้องการทราบความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

2. ข้อคำถามเป็นลักษณะให้พิจารณาข้อความในข้อคำถามและทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

5 หมายถึง การพัฒนาตนเองตามสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

4 หมายถึง การพัฒนาตนเองตามสภาพที่เป็นจริง/และสภาพที่พึงประสงค์มาก

3 หมายถึง การพัฒนาตนเองตามสภาพที่เป็นจริง/และสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง การพัฒนาตนเองตามสภาพที่เป็นจริง/และสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง การพัฒนาตนเองตามสภาพที่เป็นจริง/และสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ข้อที่	**ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา**	**สภาพที่เป็นจริง**					**สภาพที่พึงประสงค์**				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	การปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบหลักที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ				✓		✓				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สมรรถนะหลัก											
การทำงานเป็นทีม											
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน										
2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม										
3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย										
4	การเสริมแรง ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน										
5	การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน										
การมุ่งผลสัมฤทธิ์											
6	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ										
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพทั้งในด้านความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์										
8	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย										
9	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง										
10	การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริการที่ดี											
11	ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการ										
12	การปรับปรุงระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ										
13	การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ										
14	การบริการที่รวดเร็ว และถูกต้อง										
15	ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ										
สมรรถนะประจำสายงาน											
การมีวิสัยทัศน์											
16	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม										
17	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร										
18	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความทันสมัยและสร้างสรรค์รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร										
19	วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรมมีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสสำเร็จได้										
20	วิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การคิดเชิงระบบ											
21	การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มา กระทำโดยการทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น										
22	ความสามารถในการลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้										
23	ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้น										
24	ความสามารถในการคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน										
25	สามารถวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์										
การบริหารเชิงรุก											
26	ความสามารถในการคิดล่วงหน้าและสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดดังกล่าวมาดำเนินการในเชิงรุกแทนการตั้งรับปัญหา										
27	การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาสแล้วจัดการในเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ใดร้องขอ										
28	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29	ความสามารถในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์										
30	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ โดยไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่าง										
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร											
31	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง										
32	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ										
33	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน										
34	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร										
35	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ										
การสื่อสารและการจูงใจ											
36	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ										
37	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38	ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร										
39	ความสามารถในการสร้างหรือรักษา สัมพันธภาพฉันมิตรระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน										
40	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา										
สมรรถนะส่วนบุคคล											
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน											
41	ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดการและบริหารข้อมูลต่าง ๆ										
42	การแก้ไขปัญหาโดยใช้การพิจารณาอย่างมีเหตุและผล										
43	ความสามารถในการนำประสบการณ์ จากการศึกษาหรือการฝึกอบรมในด้านการบริหารการศึกษามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ										
44	การคิดริเริ่มการบริหารงานโดยใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45	ความรอบรู้และเท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน										
ความสามารถในการปรับตัว											
46	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ										
47	ความกล้าที่จะเริ่มทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน										
48	ความกล้าที่จะนำผลงานเดิมมาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ										
49	ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ตามต้องการ										
50	การยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียน										
การตัดสินใจที่รวดเร็ว											
51	การตัดสินใจที่เฉียบคมและรวดเร็ว										
52	ความกล้าในการตัดสินใจ										
53	ความรอบคอบและใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
54	ความกล้าที่จะเผชิญต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี										
55	ความสามารถในการบริหารจัดการตามความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา										
การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานที่ดี											
56	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ										
57	การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น										
58	การเป็นผู้ประสานสิบทิศโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม										
59	การสร้างการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงาน เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน										
60	ความมีใจเป็นกลาง รับฟังข้อเสนอแนะ และทุกคนสามารถเข้าถึงได้										
ความสามารถด้านดิจิทัล											
61	ความสามารถในการพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีเจริญเติบโต และเข้ามามีบทบาทในการทำงานและวิถีชีวิตของทุกคน										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
62	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools & Technologies)										
63	ความสามารถในการค้นหาและการใช้งาน (Find & Use) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ทั่วไป เช่น การอ้างอิงแหล่งที่มาและลิขสิทธิ์ของข้อมูลที่นำมาใช้										
64	การให้ความรู้และการเรียนรู้ (Teach & Learn) คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง										
65	การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaborate) คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันนั้นสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ Google Doc การใช้ Zoom ในการจัดประชุมทางไกล										
66	การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) เป็นการสร้างเนื้อหาดิจิทัลและมีความสามารถในการจัดหา ส่งเสริม สนับสนุนการเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ข้อความ รูปภาพ คลิปวีดิโอ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
67	การยืนยันตัวตนและสวัสดิการ (Identity & Wellbeing) คือ ความสามารถในการปกป้องข้อมูลของตัวเองและผู้อื่นและการมีจรรยาบรรณในการใช้งาน										
การมีคุณธรรม จริยธรรม											
68	การเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงาน										
69	การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้องค์กร										
70	การมีความเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไม่มีการเลือกข้างและบริหารงานด้วยความเป็นธรรม										
71	มีความปรารถนาดีให้แก่องค์กร										
72	การไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คนรอบข้าง										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

....

....

....

....

....

....

....

แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะ
งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ผู้ประเมิน...
ตำแหน่ง...
สถานที่ทำงาน...

คำชี้แจง

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบประเมินเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยมีการประเมิน ใน 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ขอให้ผู้เชี่ยวชาญ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในแต่ละข้อมี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้มากที่สุด
4 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้มาก
3 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้ปานกลาง
2 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้ค่อนข้างน้อย
1 หมายถึง ไม่ถูกต้อง/ไม่เหมาะสม/ไม่เป็นประโยชน์/เป็นไปไม่ได้

ขอขอบพระคุณ
นางสาววินนา ราชชารี
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	หลักการของรูปแบบ																				
2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ																				
3	เนื้อหา																				
4	กระบวนดำเนินการพัฒนา																				
5	แนวทางการประเมิน																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมรรถนะหลัก)

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ระยะเวลา																				
2	วัตถุประสงค์																				
3	เนื้อหา																				
4	สื่อ/แหล่งการเรียนรู้																				
5	ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม																				
6	การวัดและประเมินผล																				
7	รายละเอียดเนื้อหา																				
8	กิจกรรมประกอบการพัฒนา																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมรรถนะประจำสายงาน)

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ระยะเวลา																				
2	วัตถุประสงค์																				
3	เนื้อหา																				
4	สื่อ/แหล่งการเรียนรู้																				
5	ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม																				
6	การวัดและประเมินผล																				
7	รายละเอียดเนื้อหา																				
8	กิจกรรมประกอบการพัฒนา																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมรรถนะส่วนบุคคล)

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ระยะเวลา																				
2	วัตถุประสงค์																				
3	เนื้อหา																				
4	สื่อ/แหล่งการเรียนรู้																				
5	ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม																				
6	การวัดและประเมินผล																				
7	รายละเอียดเนื้อหา																				
8	กิจกรรมประกอบการพัฒนา																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ลงชื่อ...ผู้ประเมิน

(..)

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

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประเมินรองผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงการพัฒนาครั้งที่............

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา โดยแบบประเมินชุดนี้มีจำนวน 14 ข้อ

2. ให้พิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีต่อสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
2	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น					
3	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ					
4	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา					
5	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
6	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแกไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
7	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถมนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย					
9	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับสามารถตัดสินใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
10	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
11	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
12	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน					
13	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ					
14	หลายคนกล่าวว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น					

ลงชื่อ..ผู้ประเมิน

(...)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประเมินตนเองก่อน/หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการประเมินตนเองในช่วงการพัฒนา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา โดยแบบประเมินชุดนี้มีจำนวน 14 ข้อ

2. ให้พิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
2	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น					
3	ในการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ					
4	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา					
5	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
6	ในการทำงาน ข้าพเจ้ามองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแกไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
7	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	ข้าพเจ้าสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย					
9	ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ สามารถตัดสินใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผลเพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
10	ข้าพเจ้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
11	ข้าพเจ้ากล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
12	ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับข้าพเจ้า					
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ					
14	หลายคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น					

ลงชื่อ..ผู้ประเมิน

(...)

ภาคผนวก จ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบสมรรถนะ	ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ									สรุป
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมรรถนะหลัก											
การทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
	8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
การบริการที่ดี	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	14	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
สมรรถนะประจำสายงาน											
การมีวิสัยทัศน์	16	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	20	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
การคิดเชิงระบบ	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	25	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบสมรรถนะ	ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ									สรุป
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
การบริหารเชิงรุก	26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	34	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
	35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
การสื่อสารและการจูงใจ	36	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
	37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
สมรรถนะส่วนบุคคล											
การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน	41	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
	42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ความสามารถในการปรับตัว	46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบสมรรถนะ	ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ									สรุป
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
การตัดสินใจที่รวดเร็ว	51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
การมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานที่ดี	56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ความสามารถด้านดิจิทัล	61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	66	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
	67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
การมีคุณธรรม จริยธรรม	68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	70	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
	71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องตัดทิ้งหรือปรับปรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ฉ

คู่มือรูปแบบการพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือ
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย
นางสาวรินนา ราชชารี
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เอกสารคู่มือการใช้รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โครงสร้างของคู่มือ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา สื่อ อุปกรณ์กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล ขอบข่ายเนื้อหาของเอกสารพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจัดทำเป็น 3 เล่ม คือ เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยเนื้อหา 3 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การบริการที่ดี เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วยเนื้อหา 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การบริหารเชิงรุก 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 5) การสื่อสารและจูงใจ เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วยเนื้อหา 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) การตัดสินใจที่รวดเร็วเฉียบคม 4) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี 5) ความสามารถด้านดิจิทัล 6) การมีคุณธรรม จริยธรรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาในครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการพัฒนานี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เกิดประโยชน์สูงสุด

รินนา ราชชารี
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
สารบัญ..	ข
บัญชีภาพประกอบ..	ค
คำชี้แจง..	1
หลักการของรูปแบบ..	3
วัตถุประสงค์..	6
เนื้อหา...	6
สื่อ อุปกรณ์...	7
กระบวนการพัฒนา..	7
กระบวนการนิเทศ...	14
บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา..	15
บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียน...	15
การประเมินผลการพัฒนา...	16
บรรณานุกรม...	18
ภาคผนวก...	29
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและคู่มือการพัฒนา.....................................	20
แบบนิเทศ ติดตาม การใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (แบบเป็นทางการ).......................................	21
แบบนิเทศ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (แบบไม่เป็นทางการ)...	29
แบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...................	30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...... 33

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 แผนผังการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนา... 13
2 แผนผังกระบวนการพัฒนา.. 16

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของเอกสารดังนี้

1. คู่มือการใช้รูปแบบเป็นคู่มือประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียดของการนำเสนอเกี่ยวกับ 1) การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) แบบประเมินสมรรถนะ และ 3) เกณฑ์การประเมินผล โครงสร้างของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

2. เอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 3 เล่มเอกสารประกอบการพัฒนาตามขอบข่ายของเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย เอกสาร จำนวน 3 เล่ม ดังนี้

เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยเนื้อหา 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การทำงานเป็นทีม

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

3) การบริการที่ดี

เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย เนื้อหา 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์

2) การคิดเชิงระบบ

3) การบริหารเชิงรุก

4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

5) การสื่อสารและจูงใจ

เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เนื้อหา 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) ความสามารถในการปรับตัว

3) การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม

4) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี

5) ความสามารถด้านดิจิทัล

6) การมีคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หลักการของรูปแบบ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 มีผลกระทบทางการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะเด็กนักเรียน เมื่ออยู่รวมกันในโรงเรียน จะเป็นแหล่งระบาดของไวรัสได้เป็นอย่างดี เพราะเด็กบางคนมีอาการน้อย หรือบางคนไม่มีอาการ แต่สามารถนำเชื้อกระจายมาที่บ้านให้บุคคลในบ้าน คุณพ่อ คุณแม่ ปู่ย่า ตา ยาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุ จึงมีความเสี่ยงสูง ส่งผลให้นักเรียนไทยกว่า 15 ล้านคนต้องหยุดเรียนเป็นเวลาถึงหนึ่งในสามของปีการศึกษา แม้กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายที่จะยกเลิกวันหยุดเพื่อชดเชยเวลาเรียนที่หายไป แต่การขาดเรียนสะสมก็ย่อมส่งผลกระทบต่อตัวนักเรียนในระยะยาว โดยเฉพาะในด้านวิชาการ การปรับกระบวนการเรียนการสอน ทำให้เกิดการปรับตัว การเรียนการสอนรูปแบบใหม่ การทำงานแบบใหม่ ภายใต้สิ่งแวดล้อมแบบใหม่ โดยการปรับตัวและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกปัจจุบัน ซึ่งจะกลายเป็นวิถีชีวิตใหม่ในการดำเนินชีวิตต่อไป

วิถีชีวิตใหม่หรือ NEW NORMAL มาลี บุญศิริพันธ์ (2566, ออนไลน์) ระบุว่า New Normal หมายถึง ความปกติใหม่, ฐานวิถีชีวิตใหม่ คือ รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย จนในที่สุด เมื่อเวลาผ่านไปจนทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม นอกจากนี้ ณิชา พิทยาพงศกร (2563, ออนไลน์) ยังได้กล่าวถึง “ความปกติใหม่” ของภาคการศึกษาไทยว่าควรเป็นการให้น้ำหนักแบบใหม่เพื่อจัดการปัญหาเดิม ปรากฏการณ์ของโควิด-19 ที่ทำให้นักเรียนไม่ได้ไปโรงเรียน ครูจัดการเรียนการสอนไม่ได้เหมือนที่ผ่านมา ทำให้เกิดความตระหนักรู้ใหม่ถึงสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นแท้จริงต่อการเรียนรู้ของนักเรียน นิวนอร์มัล (New Normal) กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในชีวิตประจำวัน ในขณะที่ภาคการศึกษาเองก็ต้องตั้งคำถามต่อบทบาทของการเรียนรู้ในโลกใหม่ เตรียมตัวให้พร้อมสำหรับรูปแบบการเรียนที่เปลี่ยนไปและการพัฒนาทักษะ

ใหม่ ๆ สำหรับยุคหลังโควิด-19 ด้วย การศึกษาจะคงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับการปรับตัว ทักษะ รวมถึงการคิดค้นพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ และไม่ว่าการศึกษาในอนาคตจะเป็นรูปแบบใด สิ่งที่เราทุกคนและทุกประเทศหนีไม่พ้นเลยก็คือ “การเปลี่ยนแปลง” เราทุกคนต้องไม่หยุดที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะเริ่มต้นและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง (Sahle – Work Zewde, 2566, ออนไลน์)

การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการศึกษา ในสภาวการณ์ที่ไม่ปกติเกิดการระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไปสู่นักเรียนที่มีคุณภาพได้ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารจัดการสภาวการณ์ภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือที่เราเรียกว่า ยุคปกติใหม่ (พระครูวีรศาสน์ประดิษฐ์ และคณะ, 2565, หน้า 299 – 306) ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารในยุคปกติใหม่ ประวิต เอราวรรณ์ (2565, ออนไลน์) ได้บรรยายพิเศษ ในหัวข้อ “พลิกโฉมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไทยสู่ความท้าทายตามวิถีปกติใหม่” ให้กับนักศึกษาปริญญาเอก และปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครที่เข้าศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารการศึกษา โดยกล่าวถึง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารการศึกษาในโลกยุคหลังโควิดไว้ดังนี้ 1) Student Oriented / Student Solution เน้นนักเรียน 2) Quality of Curriculum & Students คุณภาพของหลักสูตร 3) Core Competency Development การพัฒนาสมรรถนะหลัก 4) Mentor Coaching โคชชิ่ง 5) Process Oriented/ QA,QI เน้นกระบวนการ การเชื่อมโยงและบูรณาการ 6) Creative Research and Innovation การสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม 7) Pool: Alliance: Linkage การมีเครือข่าย 8) Collective Leadership มีความเป็นผู้นำเพื่อส่วนรวม จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ เพราะสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารจัดการศึกษารองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการบริหารงานของโรงเรียนโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษาซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นการปฏิบัติหน้าที่รองจากผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยช่วยปฏิบัติราชการในเรื่องต่าง ๆ ของสถานศึกษาและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (ก.ค.ศ., 2548, หน้า 12 – 16) จากงานที่รองผู้อำนวยการต้องปฏิบัติทำให้ต้องพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตนเองให้มีสมรรถนะที่ดำเนินการตามมาตรฐานตำแหน่งของตนเองได้ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในยุคปกติใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไป

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เป็นรูปแบบที่ใช้พัฒนาความเข้าใจและความสามารถด้านต่าง ๆ ด้วยตนเอง และเป็นการบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาได้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม

4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน มีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้สมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

เนื้อหาของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เอกสาร จำนวน 3 เล่ม ดังนี้

เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย เนื้อหา 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การทำงานเป็นทีม
2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3) การบริการที่ดี

เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย เนื้อหา 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์
2) การคิดเชิงระบบ
3) การบริหารเชิงรุก
4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
5) การสื่อสารและจูงใจ

เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เนื้อหา 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทัน
2) ความสามารถในการปรับตัว
3) การตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคม
4) การมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดี
5) ความสามารถด้านดิจิทัล
6) การมีคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สื่อ และอุปกรณ์

ประกอบด้วย

1. คู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ เป็นต้น

กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการพัฒนา ทฤษฎี Learning System (70: 20: 10) ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมให้ความรู้ ใช้ระยะเวลา 4 วัน โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาและทำใบงานในคู่มือเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 14 ชั่วโมง ในทางปฏิบัติผู้ที่จะเข้ารับการอบรมพัฒนาต้องศึกษาเนื้อหาให้ครบ โดยใช้เวลา 14 ชั่วโมง ดังนี้

เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 3 ชั่วโมง

เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 5 ชั่วโมง

เล่มที่ 3 สรรถนะส่วนบุคคล ใช้เวลาศึกษาด้วนตนเอง จำนวน 6 ชั่วโมง

2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้ระยะเวลา 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง เป็น 12 ชั่วโมง โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

2.1 กิจกรรมการสร้างเครือข่ายการแนะนำตัว เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 กิจกรรมการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการอบรม โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะที่สร้างขึ้น ผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ

2.3 กิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่ให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ในการอบรมเชิงปฏิบัติการผู้วิจัย กำหนดรายละเอียดในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ณ ห้องประชุม ไชยบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
วันที่ ....

....

การอบรมวันที่ 1

เวลา 07.30 – 08.00 น.	– ลงทะเบียนและรับเอกสาร
เวลา 08.00 – 08.30 น.	– ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมกันนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการนิเทศติดตามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนตลอดระยะเวลา 45 วัน ที่เข้ารับการพัฒนาช่วยรับฟังคำชี้แจงและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในครั้งนี้ โดย นางสาวรินนา ราชชารี นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และให้ผู้เข้าอบรมพัฒนาประเมินตนเองก่อนการรับการพัฒนา
เวลา 08.30 – 09.00 น.	–พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบายการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดย นายปิยะพงษ์ พลาจันทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เวลา 09.00 – 12.00 น.	– การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 1 สมรรถนะหลัก โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
	– กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะหลัก
เวลา 12.00 – 13.00 น.	– พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา 13.00 – 15.00 น.	– การพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 2 สมรรถนะประจำสายงาน โดย ดร.อรรถกร ชัยมูล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
	– กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน
เวลา 15.00 – 16.00 น.	– แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอความคิดและประสบการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การอบรมวันที่ 2

เวลา 09.00 – 12.00 น. – การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล

โดย ดร.อัมพร พินะสา อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

– กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

เวลา 12.00 – 13.00 น. – พักรับประทานอาหารกลางวัน

เวลา 13.00 – 14.00 น. – การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่มที่ 3 สมรรถนะส่วนบุคคล (ต่อ)

โดย ดร.วัฒนา ภูด่านวัว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

เวลา 14.00 – 15.00 น. – แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอความคิดและประสบการณ์

เวลา 15.00 – 16.00 น. – ประเมินสมรรถนะหลังเข้ารับการอบรม

....

หมายเหตุ : เวลาและกิจกรรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากกำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ระดมความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะหลัก และการนำสมรรถนะหลักไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

3. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ระดมความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะประจำสายงาน และการนำสมรรถนะประจำสายงานไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน

6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ระดมความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของสมรรถนะส่วนบุคคล และการนำสมรรถนะส่วนบุคคลไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาปฏิบัติหน้าที่จริง โดยใช้ระยะฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษา เป็นเวลา 9 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน รวมเวลา 45 วัน

ระยะที่ 3. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและหลังการฝึกปฏิบัติในสถานที่ฝึกปฏิบัติจริง เป็นเวลา 5 วัน โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ร่วมนิเทศ ติดตามและประเมินผล ตามระยะเวลาดังนี้ ดังนี้

1. ให้คำปรึกษาหารือกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนแบบไม่เป็นทางการในทุกวันพุธเวลา ประมาณ 12.45 – 13.00 น. ณ ห้องผู้อำนวยการโรงเรียน

2. การให้การนิเทศ ติดตามอย่างเป็นทางการ จำนวน 5 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 หลังจากผ่านการฝึกอบรมพัฒนา จำนวน 2 วัน ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง จำนวน 5 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศติดตาม ครั้งที่ 1 ในวันศุกร์ของสัปดาห์ที่ 1 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

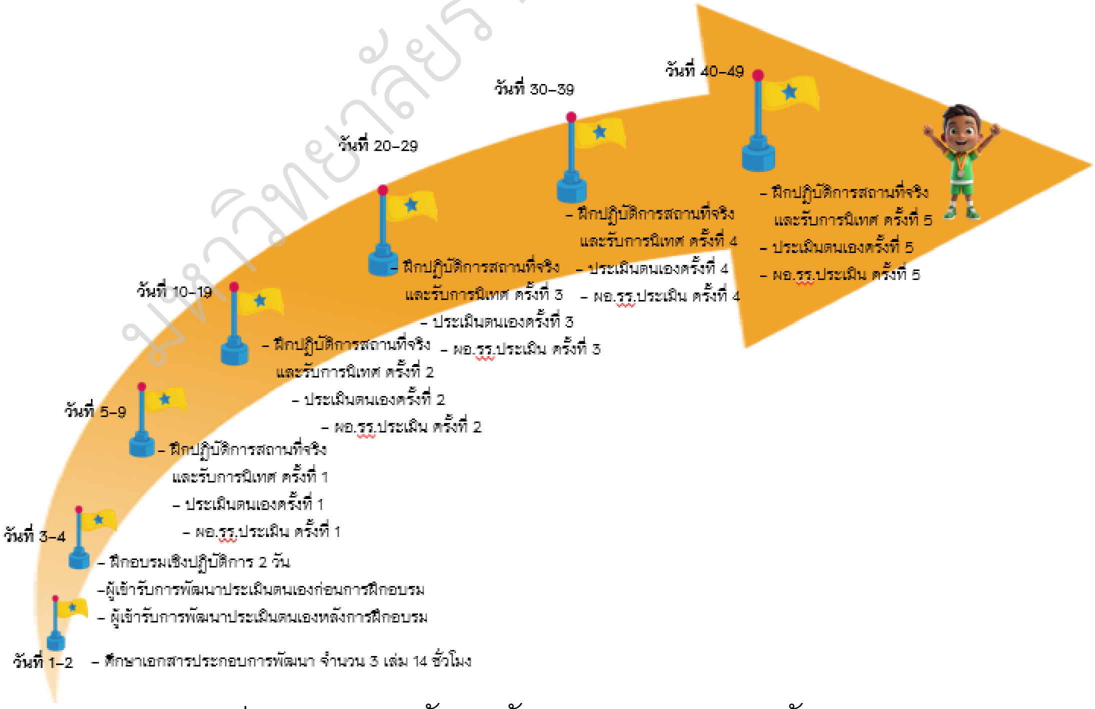
ครั้งที่ 2 หลังจากการนิเทศ ครั้งที่ 1 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริง ครั้งที่ 2 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 3 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่ 3 หลังจากการนิเทศ ครั้งที่ 2 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริง ครั้งที่ 3 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 5 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่ 4 ผู้หลังจากการนิเทศ ครั้งที่ 3 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริง ครั้งที่ 4 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 7 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่ 5 หลังจากการนิเทศ ครั้งที่ 4 จำนวน 10 วัน ผู้นิเทศเข้านิเทศติดตามการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติจริง ครั้งที่ 5 ในวันศุกร์ ของสัปดาห์ที่ 9 โดยผู้บริหารสถานศึกษา

จากกระบวนพัฒนา ข้างต้น สามารถสรุปแผนการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนา ได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แผนผังการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอน ดังนี้ (สงัด อุทรานันท์, 2530, หน้า 84 – 85)

1. การวางแผน (Planning – P) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้วิจัยและผู้รับการนิเทศจะทำการประชุม ปรึกษาหรือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ

2. การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Informing – I) เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและการนิเทศติดตามว่าจะดำเนินการอย่างไรบ้าง

3. การปฏิบัติการนิเทศ (Doing – D) ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (รองผู้อำนวยการ) การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ (ผู้บริหาร) การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ (ผู้วิจัย)

4. การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ (Reinforcing – R) เป็นขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจดำเนินไปพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศที่กำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้

5. การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating – E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศหากพบว่ามีปัญหาหรือมีอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล จะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไข อาจทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ปฏิบัติใหม่อีกครั้ง ในกรณีที่ผลงานยังไม่ถึงขั้นน่าพอใจหรือได้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดไปแล้ว ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่ต้องการ สมควรที่จะต้องวางแผนร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนา หลังใช้นวัตกรรมด้านการเรียนรู้เข้ามานิเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา

1. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 3 เล่ม จำนวน 14 ชั่วโมง

2. ประเมินตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

3. เข้าร่วมการฝึกอบรมปฏิบัติการด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และกระตือรือร้น

4. ผู้เข้ารับการพัฒนา พัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง ตามสมรรถนะที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในสถานศึกษาของตนเอง จำนวน 45 วัน

5. ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองทุกครั้ง ตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือก่อนรับการนิเทศ ติดตาม

บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียน

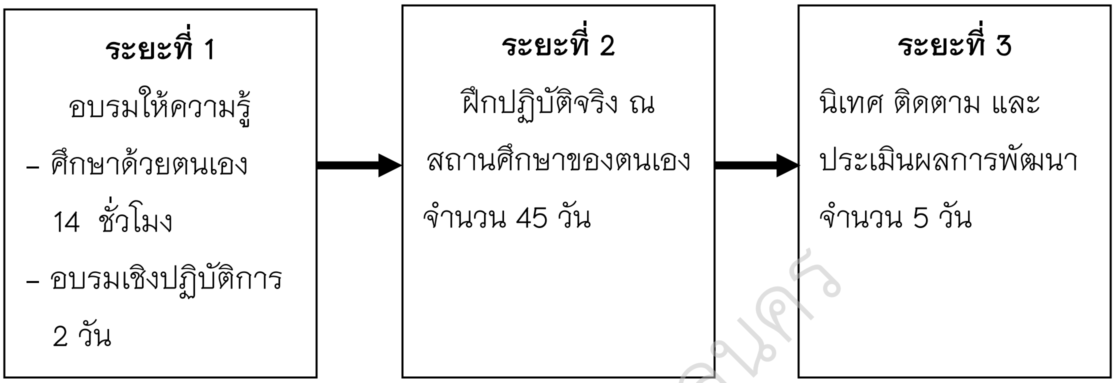
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนทุกครั้งก่อนการเข้านิเทศ ติดตาม

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนนิเทศ ติดตาม อย่างไม่เป็นทางการสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในทุกวันพุธของสัปดาห์ และบันทึกผลการนิเทศลงในแบบนิเทศติดตามแบบไม่เป็นทางการ ใช้ระยะเวลาประมาณ 15 นาทีในการนิเทศ ติดตาม แต่ละครั้ง จำนวน 9 ครั้ง

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนเข้านิเทศ ติดตาม ในวันศุกร์ ตามกรอบการนิเทศติดตาม แบบเป็นทางการ ครั้ง 1 ครั้งที่ 3 และครั้งที่ 5 รวม จำนวน 3 ครั้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการเป็น 3 ระยะ แสดงเป็นภาพประกอบ 2 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนผังการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนการประเมิน จำนวน 7 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองก่อนเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 2 ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองหลังการรับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 3 ประเมินระหว่างการพัฒนา ในการฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง ไปแล้ว 5 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ครั้งที่ 4 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 3 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 5 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 4 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 6 ประเมินระหว่างการพัฒนา หลังจากประเมินครั้งที่ 5 จำนวน 10 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

ครั้งที่ 7 ประเมินหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ และผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน ตามแบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 ข้อ

บรรณานุกรม

ณิชา พิทยาพงศกร. (2563). *New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไร เมื่อเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ.* เข้าถึงได้จาก https://www.isranews.org/article/isranews-article/88693- news-20.html

ประวิต เอราวรรณ์. (2565). *พลิกโฉมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไทยสู่ความท้าทายตามวิถีปกติใหม่.* เข้าถึงได้จาก https://otepc.go.th/th/content_page/item/3941-2022-06-29-04-18-28.html.

พระครูวีรศาสน์ประดิษฐ์ และคณะ. (2565). การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE NEW NORMAL. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์,* 7(1), 299 - 306.

มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). *วิถีชีวิตใหม่หรือ NEW NORMAL.* เข้าถึงได้จาก https://www.thaipbs.or.th/news/content/292126

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *กฎหมายและหนังสือเวียนของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). เข้าถึงได้จาก http://www.bopp.go.th/?page_id=878&fbclid=IwAR2uvB_Zr4hE8R7kJa0xEOWbFfzW-yzSeljYwMsTnDUuPgbxOaj7MDp-EyU

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. นายปิยะพงษ์ ผลาจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

4. ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

5. นางมิญช์มนัส วรรณมหินทร์ สลางสิงห์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

6. ดร.วัฒนา ภูด่านวัว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

7. ดร.อนุชิต จันทะศิลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

8. ดร.วิชนีย์ ทศศะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนงาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

9. ดร.ขวัญใจ วงศ์สุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกหนองกุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบนิเทศ ติดตาม

การใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(แบบเป็นทางการ)

....

ผู้รับการนิเทศ..

สถานศึกษา...สังกัด...

ผู้นิเทศ...

ขนาดโรงเรียน...

ประเด็นการนิเทศ ติดตาม

1. สมรรถนะหลัก

1.1 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

1.3 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. สมรรถนะประจำสายงาน

2.1 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

2.2 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

2.3 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเชิงรุกในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

2.4 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

2.5 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารและจูงใจในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

3. สมรรถนะส่วนบุคคล

3.1 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการฉลาดรอบรู้และรู้เท่าทันในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

3.2 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัวในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.3 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่รวดเร็ว เฉียบคมในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

3.4 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานได้ดีในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านความสามารถด้านดิจิทัลในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

3.6 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการมีคุณธรรม จริยธรรมในเรื่องใดบ้าง

....

....

....

ปัญหาและอุปสรรค

....

....

....

ข้อเสนอแนะ

....

....

....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบนิเทศ ติดตาม

การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(แบบไม่เป็นทางการ)

ชื่อผู้รับการนิเทศ..

ว/ด/ป ที่รับการนิเทศ	รายการนิเทศ/ข้อเสนอแนะ	ผู้นิเทศ	หมายเหตุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประเมินตนเองก่อน/หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ/ การประเมินตนเองในช่วงการพัฒนา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา โดยแบบประเมินชุดนี้มีจำนวน 14 ข้อ

2. ให้พิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
2	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ในการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ					
4	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา					
5	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
6	ในการทำงาน ข้าพเจ้ามองเห็นภาพรวมขององค์กรหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
7	ในการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถสรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					
8	ข้าพเจ้าสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย					
9	ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ สามารถตัดสินใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ข้าพเจ้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
11	ข้าพเจ้ากล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
12	ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับข้าพเจ้า					
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ					
14	หลายคนกล่าวว่า ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น					

ลงชื่อ...ผู้ประเมิน

(..)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนยุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประเมินรองผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงการพัฒนา ครั้งที่............

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา โดยแบบประเมินชุดนี้มีจำนวน 14 ข้อ

2. ให้พิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีต่อสมรรถนะของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษายุคปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
2	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ จนงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น					
3	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งใจปรับปรุงระบบบริการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จนสร้างความพึงพอใจและความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ					
4	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา					
5	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และการวางแผนระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
6	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมองเห็นภาพรวมขององค์กร หน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มองเห็นปัญหา อุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและหาทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
7	ในการทำงาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถมนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็ฯ				
		5	4	3	2	1
8	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงานตนเองที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับหมอบหมาย					
9	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับสามารถตัดสินใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงเหตุและผล เพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
10	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
11	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกล้าที่จะประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ในการบริหารงานด้วยความแม่นยำ จัดลำดับของงานและบริหารจัดการเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
12	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคลที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินต่าง ๆ ร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน					
13	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ					
14	หลายคนกล่าวว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร ไม่ประพฤติตนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น					

ลงชื่อ..ผู้ประเมิน

(..)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ช

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล
เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
1	ขมิ้นราษฎร์สงเคราะห์	ขมิ้น	เมือง กาฬสินธุ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	เล็ก
2	บ้านม่วงวิทยาคม	โนนศิลา	สหัสขันธ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	เล็ก
3	เก่าน้อยโนนรังวิทยาเสริม	เจ้าท่า	กมลาไสย	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	เล็ก
4	นาดีหลุมข้าววิทยา	นาดี	ยางตลาด	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	เล็ก
5	บ้านทรายทองวิทยาคม	ทรายทอง	ห้วยเม็ก	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	เล็ก
6	ห้วยยางดงวิทยา	โคกเครือ	หนองกุงศรี	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	เล็ก
7	เย็นสยามวิทยา	นามน	นามน	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	เล็ก
8	บ้านสุขเจริญ	นาขาม	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	เล็ก
9	บ้านแก้งกะอาม	ผาเสวย	สมเด็จ	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	เล็ก
10	ยิ่งสันต์วิทยา	หนองบัว	นามน	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	เล็ก
11	ชุมชนบ้านพรหมนิมิต	โคกสี	เมือง ขอนแก่น	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 1	เล็ก
12	บ้านเหล่านกชุมวิทยาสรรค์	ดอนหัน	เมือง ขอนแก่น	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 1	เล็ก
13	ไตรมิตรวิทยาคาร	บ้านเหล่า	บ้านฝาง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 1	เล็ก
14	บ้านหนองผือกอบง	บ้านไผ่	บ้านไผ่	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 2	เล็ก
15	บ้านโนนคูณรัฐประชาสรรค์	ท่าศาลา	มัญจาคีรี	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 2	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
16	ร่มเย็นประชาสรรค์	โนนพะยอม	ชนบท	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 2	เล็ก
17	สามหมอโนนทัน	โพธิ์ไชย	โคกโพธิ์ไชย	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 2	เล็ก
18	บ้านหนองบะโคกสว่าง	โคกสง่า	พล	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 3	เล็ก
19	บ้านโสกน้ำขาว	ก้านเหลือง	แวงน้อย	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 3	เล็ก
20	บ้านเมย	หนองสองห้อง	หนองสองห้อง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 3	เล็ก
21	บ้านหนองไฮประชาสรรค์	บ้านหัน	โนนศิลา	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 3	เล็ก
22	บ้านโคกใหญ่	บัวเงิน	น้ำพอง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	เล็ก
23	นาคำพิทยาสรรพ์	นาคำ	อุบลรัตน์	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	เล็ก
24	โนนสมบูรณ์โคกใหญ่	ห้วยยาง	กระนวน	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	เล็ก
25	หนองแวงเรือประชาศึกษา	ดงเมืองแอม	เขาสวนกวาง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	เล็ก
26	บ้านขนวนนคร	กุดกว้าง	หนองเรือ	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	เล็ก
27	โนนงามศึกษา	นาเพียง	ชุมแพ	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	เล็ก
28	บ้านบริบูรณ์	บริบูรณ์	สีชมพู	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	เล็ก
29	บ้านวังสวาบ	วังสวาบ	ภูผาม่าน	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	เล็ก
30	ชุมชนบ้านไชยบุรี	ไชยบุรี	ท่าอุเทน	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	กลาง
31	วัดพุทโธวาท	ชีลอง	เมืองชัยภูมิ	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
32	บ้านซับปลากั้ง	ภูแลนคา	บ้านเขว้า	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	เล็ก
33	ชุมชนบ้านโสก	บ้านโสก	คอนสวรรค์	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	เล็ก
34	บ้านลาดใต้	หนองบัวแดง	หนองบัวแดง	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	เล็ก
35	บุปผาราม	โนนกอก	เกษตรสมบูรณ์	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	เล็ก
36	บ้านเรือ	กุดยม	ภูเขียว	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	เล็ก
37	บ้านมอญ	บ้านแท่น	บ้านแท่น	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	เล็ก
38	บ้านโสกหว้าโนนหอม	หลุบคา	แก้งคร้อ	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	เล็ก
39	บ้านดงกลาง	ดงกลาง	คอนสาร	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	เล็ก
40	บ้านเดื่อ	กุดน้ำใส	จัตุรัส	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	เล็ก
41	เขาดินพิทยารักษ์	หัวทะเล	บำเหน็จณรงค์	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	เล็ก
42	บ้านโนนสำราญ	บ้านไร่	เทพสถิต	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	เล็ก
43	บ้านตลุกคูณพัฒนา	ซับใหญ่	ซับใหญ่	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	เล็ก
44	รังงามวิทยา	รังงาม	เนินสง่า	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	เล็ก
45	บ้านวังไฮหนองกุง	คำเตย	เมืองนครพนม	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	เล็ก
46	บ้านดอนดู่	กุตาไก้	ปลาปาก	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	เล็ก
47	บ้านโคกสว่าง (เรืองศิษย์วิทยานุกูล)	ดอนนางหงส์	ธาตุพนม	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
48	บ้านดอนโทน	ก้านเหลือง	นาแก	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	เล็ก
49	บ้านดงบาก	โพนทอง	เรณูนคร	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	เล็ก
50	บ้านคำเตย	ท่าจำปา	ท่าอุเทน	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	เล็ก
51	บ้านพืชผล	นางัว	บ้านแพง	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	เล็ก
52	บ้านนาโดโพธิ์ศรี	นาทม	นาทม	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	เล็ก
53	บ้านหนองรังกา	โคกกรวด	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 1	เล็ก
54	บ้านดอนผวา	ลำคอหงษ์	โนนสูง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 1	เล็ก
55	บ้านหนองไผ่	สีสุก	จักราช	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 2	เล็ก
56	บ้านโจด	ท่าเยี่ยม	โชคชัย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 2	เล็ก
57	บ้านพระพุทธ	พระพุทธ	เฉลิมพระเกียรติ	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 2	เล็ก
58	บ้านดอนกรูด	แชะ	ครบุรี	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 3	เล็ก
59	ไผ่สีสุก	ตะคุ	ปักธงชัย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 3	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
60	บ้านซับไทรทอง	วังน้ำเขียว	วังน้ำเขียว	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 3	เล็ก
61	โนนค่าวิทยา	โนนค่า	สูงเนิน	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 4	เล็ก
62	บ้านหนองอีเหลอ	ปากช่อง	ปากช่อง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 4	เล็ก
63	บ้านห้วยลุง	วังโรงใหญ่	สีคิ้ว	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 4	เล็ก
64	บ้านหนองกระเทียมเหนือ	กุดพิมาน	ด่านขุนทด	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	เล็ก
65	บ้านใหม่โคกพรม	โนนไทย	โนนไทย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	เล็ก
66	บ้านขามทะเลสอ	ขามทะเลสอ	ขามทะเลสอ	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	เล็ก
67	บ้านโนนทอง	หนองแวง	เทพารักษ์	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	เล็ก
68	วัดกู่สามัคคี	คูขาด	คง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 6	เล็ก
69	บ้านตะคร้อโนนทอง	ด่านช้าง	บัวใหญ่	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 6	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
70	บ้านโนนดู่	โนนจาน	บัวลาย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 6	เล็ก
71	บ้านหินแห่	สีดา	สีดา	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 6	เล็ก
72	บ้านหนองแวง	กระทุ่มราย	ประทาย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	เล็ก
73	บ้านโพธิ์งามหนองหญ้าขาววิทยา	นิคมสร้างตนเอง	พิมาย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	เล็ก
74	บ้านหนองโป่ง(ราษฎร์บำรุง)	ขุย	ลำทะเมนชัย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	เล็ก
75	ท่าเรือวิทยา	กระเบื้องนอก	เมืองยาง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	เล็ก
76	บ้านชุมภูทอง	คำนาดี	เมืองบึงกาฬ	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	เล็ก
77	บ้านปรารถนาดี	ป่าแฝก	พรเจริญ	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	เล็ก
78	บ้านดอนแพง	บุ่งคล้า	บุ่งคล้า	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	เล็ก
79	บ้านโนนศิลา	ถลุงเหล็ก	เมืองบุรีรัมย์	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	เล็ก
80	วัดห้วยหวายหนองเต็นพัฒนา	โคกสะอาด	ลำปลายมาศ	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	เล็ก
81	บ้านหนองเพิก	ละลวด	ชำนิ	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	เล็ก
82	วัดธรรมถาวร	เมืองไผ่	กระสัง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	เล็ก
83	กองทัพบกอุปถัมภ์	สายตะกู	บ้านกรวด	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
84	บ้านโคกชุม	จันดุม	พลับพลาชัย	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	เล็ก
85	บ้านโคกยางหนองถนน	ก้านเหลือง	นางรอง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	เล็ก
86	บ้านโคกกระชาย	เมืองไผ่	หนองกี่	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	เล็ก
87	บ้านโคกปราสาท	เมืองฝ้าย	หนองหงส์	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	เล็ก
88	บ้านหนองบัว	ตูมใหญ่	คูเมือง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	เล็ก
89	บ้านแคน	บ้านยาง	พุทไธสง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	เล็ก
90	ชุมชนบ้านนาแพง	บ้านดู่	นาโพธิ์	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	เล็ก
91	ชุมชนบ้านสะแก	สะแก	สตึก	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	เล็ก
92	บ้านติ้วสันติสุข	เขวา	เมือง มหาสารคาม	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 1	เล็ก
93	บ้านดอนก่อกกเหลี่ยม	วังแสง	แกดำ	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 1	เล็ก
94	บ้านขี้เหล็กปุ่งเบาสามัคคี	เขวาใหญ่	กันทรวิชัย	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 1	เล็ก
95	บ้านหัวหนอง	โนนแดง	บรบือ	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 1	เล็ก
96	บ้านหนองบัวแดง	เขวาไร่	นาเชือก	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
97	บ้านเมืองเตา	เมืองเตา	พยัคฆภูมิพิสัย	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	เล็ก
98	บ้านดงใหญ่	ดงใหญ่	วาปีปทุม	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	เล็ก
99	บ้านนาฝาย	ดงดวน	นาดูน	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	เล็ก
100	บ้านปุ่งง้าว	แวงดง	ยางสีสุราช	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	เล็ก
101	บ้านหนองสระพังโนนสะอาด	เขวาไร่	โกสุมพิสัย	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 3	เล็ก
102	บ้านผำ	ดอนเงิน	เชียงยืน	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 3	เล็ก
103	บ้านโสกกาวดาวเรือง	เลิงแฝก	กุดรัง	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 3	เล็ก
104	บ้านโค้งสำราญ	คำอาฮวน	เมืองมุกดาหาร	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	เล็ก
105	หนองข่าประชาอุทิศ	หนองแวง	นิคมคำสร้อย	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	เล็ก
106	บ้านหนองบอน	บ้านบาก	ดอนตาล	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	เล็ก
107	บ้านตูมหวาน	โพนงาม	คำชะอี	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	เล็ก
108	บ้านคำน้ำสร้าง	ค้อเหนือ	เมืองยโสธร	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 1	เล็ก
109	บ้านนาเวียงคำศิริ	กู่จาน	คำเขื่อนแก้ว	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
110	ชุมชนบ้านหัวเมือง	หัวเมือง	มหาชนะชัย	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 1	เล็ก
111	บ้านสังข์ (ศรีเมืองราษฎร์สามัคคี)	กุดน้ำใส	ค้อวัง	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 1	เล็ก
112	ชุมชนบ้านโคกยาว	ทรายมูล	ทรายมูล	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 2	เล็ก
113	บ้านหนองแก	กุดชุม	กุดชุม	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 2	เล็ก
114	บ้านหินสิ่ว	โคกสำราญ	เลิงนกทา	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 2	เล็ก
115	บ้านเหล่าหันทราย	ส้มผ่อ	ไทยเจริญ	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 2	เล็ก
116	บ้านเหล่าขาม (มูลสารศึกษาสงเคราะห์)	สีแก้ว	เมืองร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	เล็ก
117	บ้านดงยาง	ดู่น้อย	จตุรพักตรพิมาน	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	เล็ก
118	บ้านเขวาทุ่ง	เขวาทุ่ง	ธวัชบุรี	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	เล็ก
119	ดอนแคนดอนหวายสามัคคี	ดินดำ	จังหาร	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	เล็ก
120	บ้านศรีสมเด็จ	ศรีสมเด็จ	ศรีสมเด็จ	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	เล็ก
121	บ้านหนองอ่างดอกรัก	กำแพง	เกษตรวิสัย	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	เล็ก
122	บ้านตาจ่อยหนองสระ	ดอกล้ำ	ปทุมรัตต์	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	เล็ก
123	บ้านกุดน้ำใส (ผดุงวิทยาคาร)	กุดน้ำใส	พนมไพร	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	เล็ก
124	บ้านค้อโนนสว่าง	ช้างเผือก	สุวรรณภูมิ	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	เล็ก
125	บ้านหว่านไฟ	บ้านดู่	อาจสามารถ	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
126	บ้านหนองยาง	โพนทราย	โพนทราย	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	เล็ก
127	บ้านปากช่อง	คำนาดี	โพนทอง	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	เล็ก
128	บ้านจัมปาพระอุ้ย	ขามเปี้ย	โพธิ์ชัย	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	เล็ก
129	ชุมชนบ้านบุ่งเลิศ	บุ่งเลิศ	เมยวดี	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	เล็ก
130	บ้านกุดขุ่น	รอบเมือง	หนองพอก	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	เล็ก
131	บ้านหัวฝาย	ชัยพฤกษ์	เมืองเลย	เลย	สพป.เลย เขต 1	เล็ก
132	ห้วยซวกคกเลาใต้	บุฮม	เชียงคาน	เลย	สพป.เลย เขต 1	เล็ก
133	บ้านปากยาง	น้ำแคม	ท่าลี่	เลย	สพป.เลย เขต 1	เล็ก
134	บ้านโนนสว่าง	ศรีสงคราม	วังสะพุง	เลย	สพป.เลย เขต 2	เล็ก
135	บ้านหนองหมากแก้ว	ปวนพุ	หนองหิน	เลย	สพป.เลย เขต 2	เล็ก
136	บ้านห้วยคะมะ	ภูกระดึง	ภูกระดึง	เลย	สพป.เลย เขต 2	เล็ก
137	เย็นศิระบ้านหมากแข้ง	กกสะทอน	ด่านซ้าย	เลย	สพป.เลย เขต 3	เล็ก
138	บ้านเหล่ากอหก	เหล่ากอหก	นาแห้ว	เลย	สพป.เลย เขต 3	เล็ก
139	บ้านร่องจิก	ร่องจิก	ภูเรือ	เลย	สพป.เลย เขต 3	เล็ก
140	บ้านกุดเมืองฮาม (ศิริราษฎร์สงเคราะห์)	กุดเมืองฮาม	ยางชุมน้อย	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	เล็ก
141	บ้านคูซอด	คูซอด	เมืองศรีสะเกษ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	เล็ก
142	บ้านบูรพา	จาน	กันทรารมย์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	เล็ก
143	บ้านหนองกุงสนามชัย	หนองกุง	โนนคูณ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
144	บ้านหนองหว้าทับทัย	พยุห์	พยุห์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	เล็ก
145	บ้านฮ่องข่า	หนองอึ่ง	ราษีไศล	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 2	เล็ก
146	บ้านก้านเหลือง (คุรุราษฎร์วัฒนา)	ก้านเหลือง	อุทุมพรพิสัย	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 2	เล็ก
147	บ้านสามขาหนองสำโรง (นิพัทธ์ธรรมาภรณ์ อุปถัมภ์)	เสียว	โพธิ์ศรี สุวรรณ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 2	เล็ก
148	บ้านเสลาสุขเกษม	โคกเพชร	ขุขันธ์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	เล็ก
149	บ้านสร้างใหญ่	ดินแดง	ไพรบึง	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	เล็ก
150	บ้านสวายสนิท	สวาย	ปรางค์กู่	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	เล็ก
151	บ้านโนนสมบูรณ์	ขนุน	กันทรลักษ์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	เล็ก
152	บ้านกันทรอมน้อย	กันทรอม	ขุนหาญ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	เล็ก
153	บ้านสลับ	สระเยาว์	ศรีรัตนะ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	เล็ก
154	บ้านนาแก	ดงมะไฟ	เมือง สกลนคร	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 1	เล็ก
155	บ้านกุงศรี	นาเพียง	กุสุมาลย์	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 1	เล็ก
156	บ้านนาสาวนาน	นาหัวบ่อ	พรรณานิคม	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	เล็ก
157	บ้านดงบังป่าโจด	ค้อเขียว	วาริชภูมิ	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	เล็ก
158	บ้านบ่อร้าง (ผลานิวรรต)	บงใต้	สว่างแดนดิน	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
159	บ้านสว่าง	สว่าง	พรรณานิคม	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	เล็ก
160	บ้านหนองตากวย	ธาตุ	วานรนิวาส	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 3	เล็ก
161	บ้านหนองผือ	สามัคคีพัฒนา	อากาศอำนวย	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 3	เล็ก
162	นาจานกล้วยน้อย	มาย	บ้านม่วง	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 3	เล็ก
163	ราชวิถี (ประสาทราษฎร์บำรุง)	เฉนียง	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	เล็ก
164	บ้านผือ	บ้านผือ	จอมพระ	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	เล็ก
165	บ้านขนวน	ประดู่	สำโรงทาบ	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	เล็ก
166	บ้านนาโพธิ์	เขวาสินรินทร์	เขวาสินรินทร์	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	เล็ก
167	บ้านกระเบื้อง	นาหนองไผ่	ชุมพลบุรี	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	เล็ก
168	บ้านนานวล	หนองเมธี	ท่าตูม	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	เล็ก
169	บ้านค้อ	ระเวียง	โนนนารายณ์	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	เล็ก
170	บ้านหนองบัวแดง	โพนโก	สนม	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	เล็ก
171	บ้านตะคร้อ	ตาเบา	ปราสาท	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 3	เล็ก
172	บ้านจบก	ตาวัง	บัวเชด	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 3	เล็ก
173	บ้านเวียงคุก	เวียงคุก	เมืองหนองคาย	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 1	เล็ก
174	สำนักงานสลากกินแบ่งที่ 75	พานพร้าว	ศรีเชียงใหม่	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
175	บ้านสาวแล	โพธิ์ตาก	โพธิ์ตาก	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 1	เล็ก
176	ทุ่งธาตุท่าสี่ดอนกลางสามัคคี	ชุมช้าง	โพนพิสัย	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 2	เล็ก
177	บ้านโปร่งสำราญ	พระบาทนาสิงห์	รัตนวาปี	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 2	เล็ก
178	บ้านห้วยโจดเก่าโกใต้	โนนขมิ้น	เมืองหนองบัวลำภู	หนองบัวลำภู	สพป.หนองบัวลำภู เขต 1	เล็ก
179	ตาดไฮบ้านแมดสามัคคี	โคกม่วง	โนนสัง	หนองบัวลำภู	สพป.หนองบัวลำภู เขต 1	เล็ก
180	บ้านโนนเสถียร	กุดสะเทียน	ศรีบุญเรือง	หนองบัวลำภู	สพป.หนองบัวลำภู เขต 1	เล็ก
181	บ้านข้องโป้	บ้านขาม	เมืองหนองบัวลำภู	หนองบัวลำภู	สพป.หนองบัวลำภู เขต 1	เล็ก
182	บ้านหนองแวงคำ	เก่ากลอย	นากลาง	หนองบัวลำภู	สพป.หนองบัวลำภู เขต 2	เล็ก
183	บ้านคลองเจริญ	บุญทัน	สุวรรณคูหา	หนองบัวลำภู	สพป.หนองบัวลำภู เขต 2	เล็ก
184	บ้านคึมใหญ่	คึมใหญ่	เมืองอำนาจเจริญ	อำนาจเจริญ	สพป.อำนาจเจริญ	เล็ก
185	ดงแสนแก้วดงสำราญ	คำเขื่อนแก้ว	ชานุมาน	อำนาจเจริญ	สพป.อำนาจเจริญ	เล็ก
186	บ้านคำโพน	คำโพน	ปทุมราชวงศา	อำนาจเจริญ	สพป.อำนาจเจริญ	เล็ก
187	บ้านโนนแคน	สร้างถ่อน้อย	หัวตะพาน	อำนาจเจริญ	สพป.อำนาจเจริญ	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
188	บ้านหนองคล้า	เสนางคนิคม	เสนางคนิคม	อำนาจเจริญ	สพป. อำนาจเจริญ	เล็ก
189	บ้านท่าตูมดงสระพัง	กุดสระ	เมือง อุดรธานี	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	เล็ก
190	บ้านโคกล่าม	กุดหมากไฟ	หนองวัวซอ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	เล็ก
191	บ้านนาสีนวล	โคกกลาง	เพ็ญ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	เล็ก
192	บ้านโคกล่าม	กุดหมากไฟ	หนองวัวซอ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	เล็ก
193	เหล่าหมากจันทน์คำล่องประชานุกูล	ท่าลี่	กุมภวาปี	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 2	เล็ก
194	บ้านม่วงดง	โคกกลาง	โนนสะอาด	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 2	เล็ก
195	บ้านโนนสา	นาม่วง	ประจักษ์ศิลปาคม	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 2	เล็ก
196	บ้านศาลา	โพนงาม	หนองหาน	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3	เล็ก
197	บ้านวังชมภู	คำเลาะ	ไชยวาน	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3	เล็ก
198	บ้านนาโฮง	บ้านดุง	บ้านดุง	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3	เล็ก
199	บ้านเชียงเพ็ง	เชียงเพ็ง	กุดจับ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 4	เล็ก
200	บ้านดงหมู่ชัยเจริญ	คำบง	บ้านผือ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 4	เล็ก
201	บ้านหนองแต้	ขี้เหล็ก	เมือง อุบลราชธานี	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	เล็ก
202	บ้านทัน	ธาตุน้อย	เขื่องใน	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
203	บ้านดอนแดง	หนองเหล่า	ม่วงสามสิบ	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	เล็ก
204	บ้านจิก	แพงใหญ่	เหล่าเสือโก้ก	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	เล็ก
205	บ้านหนองหลัก	เหล่าบก	ม่วงสามสิบ	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	เล็ก
206	บ้านนาขนัน	แก้งเหนือ	เขมราฐ	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	เล็ก
207	บ้านกุดยาลวน	กุดยาลวน	ตระการพืชผล	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	เล็ก
208	บ้านขุมคำดงตาหวาน	แก่งเค็ง	กุดข้าวปุ้น	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	เล็ก
209	บ้านไพรสวรรค์	สารภี	โพธิ์ไทร	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	เล็ก
210	บ้านด่านฮัง	พังเคน	นาตาล	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	เล็ก
211	บ้านตุงลุงเหนือ	ตะบ่าย	ศรีเมืองใหม่	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 3	เล็ก
212	บ้านกุดชมภู	กุดชมภู	พิบูลมังสาหาร	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 3	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
213	บ้านหนองชาด	คำเขื่อนแก้ว	สิรินธร	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 3	เล็ก
214	วัดบ้านค้อหวาง	คูเมือง	วารินชำราบ	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 4	เล็ก
215	บ้านหนองจิกนาเรือง	โคกก่อง	สำโรง	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 4	เล็ก
216	บ้านโนนงาม	นาเรือง	นาเยีย	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 4	เล็ก
217	บ้านกุดประทาย	กุดประทาย	เดชอุดม	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	เล็ก
218	ผอบ ณ นคร 2	นาจะหลวย	นาจะหลวย	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	เล็ก
219	บ้านหนองเทา	โซง	น้ำยืน	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	เล็ก
220	บ้านดอนโมกข์	ไพบูลย์	น้ำขุ่น	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลางที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ในการเก็บข้อมูลเพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
1	บ้านหนองกุงใหญ่	สำราญ	สามชัย	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	กลาง
2	บ้านต้อนวิทยาคาร	เหนือ	เมือง กาฬสินธุ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	กลาง
3	นางามแก่นลำดวนวิทยา	โนนสูง	ยางตลาด	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	กลาง
4	หนองมันปลาวิทยา	เสาเล้า	หนองกุงศรี	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	กลาง
5	หนองหญ้าปล้อง	ยอดแกง	นามน	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	กลาง
6	นาขามวิทยา	นาขาม	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	กลาง
7	บ้านโพนแพง	ดินจี่	คำม่วง	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	กลาง
8	บ้านหนองหิน	ศิลา	เมือง ขอนแก่น	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 1	กลาง
9	บ้านโสกแต้	ป่าหวาย นั่ง	บ้านฝาง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 1	กลาง
10	บ้านศิลานาโพธิ์	ในเมือง	บ้านไผ่	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 2	กลาง
11	บ้านส้มป่อย	ขามป้อม	เปือยน้อย	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 2	กลาง
12	บ้านหันใหญ่	เมืองพล	พล	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 3	กลาง
13	บ้านหนองแวงท่าวัด	ท่าวัด	แวงน้อย	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 3	กลาง
14	บ้านสำโรง	บ้านขาม	น้ำพอง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
15	หนองขามพิทยาคม	นาคำ	อุบลรัตน์	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	กลาง
16	หนองแสงวิทยาสรรค์	บ้านผือ	หนองเรือ	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	กลาง
17	บ้านชุมแพ	ชุมแพ	ชุมแพ	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	กลาง
18	โนนอุดมสะอาดวิทยา	นาหว้า	ภูเวียง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 5	กลาง
19	นาฝายวิทยา	นาฝาย	เมืองชัยภูมิ	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	กลาง
20	ห้วยต้อนวิทยา	ห้วยต้อน	เมืองชัยภูมิ	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	กลาง
21	บ้านคอนสวรรค์	คอน สวรรค์	คอนสวรรค์	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	กลาง
22	บ้านขามป้อม	กุดเลาะ	เกษตร สมบูรณ์	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	กลาง
23	บ้านธาตุ	ธาตุทอง	ภูเขียว	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	กลาง
24	บ้านคอนสาร	คอนสาร	คอนสาร	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	กลาง
25	บ้านโนนคร้อ	บ้านขาม	จัตุรัส	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	กลาง
26	ชุมชนชวนวิทยา	บ้านชวน	บำเหน็จ ณรงค์	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	กลาง
27	บ้านดอนแดงเจริญทอง	คำเตย	เมือง นครพนม	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	กลาง
28	บ้านหนองแสง	นามะเขือ	ปลาปาก	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
29	บ้านหนองหอยคำอ้อม	นาคู่	นาแก	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	กลาง
30	ชุมชนบ้านไชยบุรี	ไชยบุรี	ท่าอุเทน	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	กลาง
31	บ้านนางัว	นางัว	บ้านแพง	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	กลาง
32	บ้านหนองซน	หนองซน	นาทม	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 2	กลาง
33	บ้านโคกสูง	โคกสูง	เมือง นครราชสีมา	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 1	กลาง
34	บ้านด่านทองหลาง	โตนด	โนนสูง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 1	กลาง
35	บ้านทับช้าง	หนองระเวียง	เมือง นครราชสีมา	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 1	กลาง
36	บ้านพระนารายณ์	คลองเมือง	จักราช	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 2	กลาง
37	บ้านบึงพระ	ท่าลาดขาว	โชคชัย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 2	กลาง
38	บ้านใหม่ไทยเจริญ	บ้านใหม่	หนองบุญมาก	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 2	กลาง
39	บ้านไผ่	จระเข้หิน	ครบุรี	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 3	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
40	ตะแบกวิทยา	บ้านราษฎร์	เสิงสาง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 3	กลาง
41	ชุมชนบ้านตะขบ	ตะขบ	ปักธงชัย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 3	กลาง
42	บ้านนากลาง	นากลาง	สูงเนิน	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 4	กลาง
43	บ้านซับใต้	กฤษณา	สีคิ้ว	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 4	กลาง
44	บ้านสอยดาว	จันทึก	ปากช่อง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 4	กลาง
45	บ้านพระมะขามสามัคคี	ด่านใน	ด่านขุนทด	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	กลาง
46	บ้านจาน	กำปัง	โนนไทย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	กลาง
47	บ้านวังยายทอง	วังยายทอง	เทพารักษ์	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 5	กลาง
48	บ้านตะโกโคก	ตาจั่น	คง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 6	กลาง
49	บ้านโนนสำราญ	โนนสำราญ	แก้งสนามนาง	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 6	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
50	บ้านโนนสูง	นางรำ	ประทาย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	กลาง
51	บ้านดงประชานุกูล	ดงใหญ่	พิมาย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	กลาง
52	บ้านหนองม่วงวิทยาคาร	บ้านยาง	ลำทะเมนชัย	นครราชสีมา	สพป. นครราชสีมา เขต 7	กลาง
53	บ้านโนนสะแบงหนองสวรรค์	คำแก้ว	โซ่พิสัย	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	กลาง
54	ชุมชนบ้านโคกอุดม	พรเจริญ	พรเจริญ	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	กลาง
55	บ้านดงกะพุงหนองนาแซง	น้ำจั้น	เซกา	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	กลาง
56	บ้านหนองปรือ	กลันทา	เมืองบุรีรัมย์	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	กลาง
57	บ้านหนองแวง	เมืองแฝก	ลำปลายมาศ	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	กลาง
58	อนุบาลบ้านด่าน	บ้านด่าน	บ้านด่าน	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	กลาง
59	บ้านก้านเหลือง	ชุมแสง	กระสัง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	กลาง
60	บ้านโคกกลาง	โคกม้า	ประโคนชัย	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	กลาง
61	อนุบาลบ้านสะเดา	สะเดา	พลับพลาชัย	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	กลาง
62	ชุมชนบ้านกระเดื่อง (โศภนประชานุกูล)	ถนนหัก	นางรอง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	กลาง
63	บ้านหนองกี่ประชาสามัคคี	หนองกี่	หนองกี่	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
64	บ้านดอนไม้ไผ่	ตาเป๊ก	เฉลิมพระเกียรติ	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	กลาง
65	วัดบัวทอง	พรสำราญ	คูเมือง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	กลาง
66	วัดท่าเยี่ยม	พุทไธสง	พุทไธสง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	กลาง
67	บ้านหนองหญ้าคา	หัวฝาย	แคนดง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	กลาง
68	บ้านท่าตูมดอนเรือ	ท่าตูม	เมืองมหาสารคาม	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 1	กลาง
69	ชุมชนบ้านดงเค็ง	บ่อใหญ่	บรบือ	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 1	กลาง
70	หนองกุงวิทยา	หนองกุง	นาเชือก	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	กลาง
71	อนุบาลดงเมืองน้อย	ดงเมือง	ยางสีสุราช	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 2	กลาง
72	บ้านโนนเมืองสองคอน	แพง	โกสุมพิสัย	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 3	กลาง
73	ชุมชนบ้านกุดปลาดุก	กุดปลาดุก	ชื่นชม	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 3	กลาง
74	บ้านคำป่าหลาย	คำป่าหลาย	เมืองมุกดาหาร	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	กลาง
75	บ้านหนองแวงใหญ่	หนองแวง	นิคมคำสร้อย	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
76	ชุมชนเมืองหนองสูง	หนองสูงเหนือ	หนองสูง	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	กลาง
77	ชุมชนกู่จาน	กู่จาน	คำเขื่อนแก้ว	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 1	กลาง
78	อนุบาลค้อวัง	ค้อวัง	ค้อวัง	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 1	กลาง
79	อนุบาลกุดชุมพัฒนา(ศรีวิสารรังสรรค์)	กุดชุม	กุดชุม	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 2	กลาง
80	บ้านสมสะอาด	โคกสำราญ	เลิงนกทา	ยโสธร	สพป.ยโสธร เขต 2	กลาง
81	ชุมชนบ้านสีแก้ว	สีแก้ว	เมืองร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	กลาง
82	สหคามวิทยาคาร	ศรีโคตร	จตุรพักตรพิมาน	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	กลาง
83	จตุรคามพัฒนา	กู่กาสิงห์	เกษตรวิสัย	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	กลาง
84	บ้านโนนสวรรค์	โนนสวรรค์	ปทุมรัตต์	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	กลาง
85	บ้านดงหมากไฟ	ศรีสว่าง	โพนทราย	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	กลาง
86	บ้านคำนาดี	คำนาดี	โพนทอง	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	กลาง
87	ชุมชนเชียงใหม่พัฒนา	เชียงใหม่	โพธิ์ชัย	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	กลาง
88	ชุมชนนาทมโคกก่อง	ภูเงิน	เสลภูมิ	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	กลาง
89	บ้านโป่ง	นาแขม	เมืองเลย	เลย	สพป.เลย เขต 1	กลาง
90	บ้านเชียงคาน “วิจิตรวิทยา”	เชียงคาน	เชียงคาน	เลย	สพป.เลย เขต 1	กลาง

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
91	บ้านห้วยทรายคำ	ศรีสงคราม	วังสะพุง	เลย	สพป.เลย เขต 2	กลาง
92	บ้านเพิ่ม	บ้านเพิ่ม	ผาขาว	เลย	สพป.เลย เขต 2	กลาง
93	บ้านโคกงาม	โคกงาม	ด่านซ้าย	เลย	สพป.เลย เขต 3	กลาง
94	บ้านหนองโนวิทยา	น้ำคำ	เมืองศรีสะเกษ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	กลาง
95	บ้านผักขะ	ลิ้นฟ้า	ยางชุมน้อย	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	กลาง
96	บ้านหนองนาเวียง	น้ำเกลี้ยง	น้ำเกลี้ยง	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	กลาง
97	สระกำแพงวิทยาคม	กำแพง	อุทุมพรพิสัย	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 2	กลาง
98	อนุบาลห้วยทับทัน	ห้วยทับทัน	ห้วยทับทัน	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 2	กลาง
99	บ้านปราสาทกวางขาว	นิคมพัฒนา	ขุขันธ์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	กลาง
100	ขุขันธ์วิทยา	ห้วยเหนือ	ขุขันธ์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	กลาง
101	บ้านขามทับขอน	สวาย	ปรางค์กู่	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	กลาง
102	บ้านท่าสว่าง	โนนสำราญ	กันทรลักษ์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	กลาง
103	บ้านปะทาย	ทุ่งใหญ่	กันทรลักษ์	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	กลาง
104	อนุบาลศรีรัตนะ	ศรีแก้ว	ศรีรัตนะ	ศรีสะเกษ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	กลาง
105	ชุมชนดงมะไฟเจริญศิลป์	ขมิ้น	เมืองสกลนคร	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 1	กลาง
106	อนุบาลโคกศรีสุพรรณ	ตองโขบ	โคกศรีสุพรรณ	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 1	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
107	บ้านต้อนราษฎร์ดำรงวิทย์	สร้างค้อ	ภูพาน	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 1	กลาง
108	บ้านสูงเนินสามัคคี	พอกน้อย	พรรณานิคม	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	กลาง
109	ชุมชนบ้านฝั่งแดง	ไฮหย่อง	พังโคน	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	กลาง
110	บ้านอูนโคก	หนองบัว	นิคมน้ำอูน	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 2	กลาง
111	บ้านเดื่อศรีคันไชย	เดื่อศรีคันไชย	วานรนิวาส	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 3	กลาง
112	บ้านดงเสียว	โพนงาม	อากาศอำนวย	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 3	กลาง
113	ชุมชนบ้านมาย	มาย	บ้านม่วง	สกลนคร	สพป.สกลนคร เขต 3	กลาง
114	บ้านแกใหญ่	แกใหญ่	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	กลาง
115	บ้านหนองจอก	คาละแมะ	ศีขรภูมิ	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	กลาง
116	ศิริราษฎร์วิทยา	ลำดวน	ลำดวน	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	กลาง
117	อนุบาลชุมพลบุรี	ชุมพลบุรี	ชุมพลบุรี	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	กลาง
118	ท่าตูม(สนิทราษฎร์วิทยาคม)	ท่าตูม	ท่าตูม	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	กลาง
119	สนมศึกษาคาร	สนม	สนม	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	กลาง
120	บ้านโคกทม	โคกยาง	ปราสาท	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 3	กลาง
121	เจริญราษฎร์วิทยา	ประทัดบุ	ปราสาท	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 3	กลาง
122	บ้านสังขะ	สังขะ	สังขะ	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 3	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
123	หินโงมวิทยา	หินโงม	เมือง หนองคาย	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 1	กลาง
124	ชุมชนบ้านถ่อน	บ้านถ่อน	ท่าบ่อ	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 1	กลาง
125	บ้านเซิม	เซิม	โพนพิสัย	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 2	กลาง
126	อนุบาลนิคมเปงจาน	โพนแพง	รัตนวาปี	หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 2	กลาง
127	ชุมชนนาคำไฮวิทยา	นาคำไฮ	เมือง หนองบัวลำภู	หนองบัวลำภู	สพป. หนองบัวลำภู เขต 1	กลาง
128	หินตลาดศรีสง่าวิทยา	โนน สะอาด	ศรีบุญเรือง	หนองบัวลำภู	สพป. หนองบัวลำภู เขต 1	กลาง
129	กุดแห่วิทยา	กุดแห่	นากลาง	หนองบัวลำภู	สพป. หนองบัวลำภู เขต 2	กลาง
130	บ้านนากลาง	นาเหล่า	นาวัง	หนองบัวลำภู	สพป. หนองบัวลำภู เขต 2	กลาง
131	ชุมชนบ้านน้ำปลีก	น้ำปลีก	เมือง อำนาจเจริญ	อำนาจเจริญ	สพป. อำนาจเจริญ	กลาง
132	อนุบาลชานุมาน	ชานุมาน	ชานุมาน	อำนาจเจริญ	สพป. อำนาจเจริญ	กลาง
133	ประชาสามัคคี	แมด	ลืออำนาจ	อำนาจเจริญ	สพป. อำนาจเจริญ	กลาง
134	บ้านเชียงยืน	เชียงยืน	เมือง อุดรธานี	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	กลาง
135	ชุมชนบ้านธาตุ	บ้านธาตุ	เพ็ญ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	กลาง
136	อนุบาลสร้างคอม	สร้างคอม	สร้างคอม	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
137	บ้านปะโค	ปะโค	กุมภวาปี	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 2	กลาง
138	ชุมชนบ้านบุ่งแก้ว	บุ่งแก้ว	โนนสะอาด	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 2	กลาง
139	อนุบาลหนองแสง	ทับกุง	หนองแสง	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 2	กลาง
140	ชุมชนบ้านหนองเม็ก	หนองเม็ก	หนองหาน	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3	กลาง
141	ชุมชนวังทอง	วังทอง	บ้านดุง	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3	กลาง
142	อนุบาลพิบูลย์รักษ์	บ้านแดง	พิบูลย์รักษ์	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3	กลาง
143	โนนธาตุนาอ้ายใหญ่วิทยา	สร้างก่อ	กุดจับ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 4	กลาง
144	ชุมชนบ้านแวง	บ้านผือ	บ้านผือ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 4	กลาง
145	อนุบาลบ้านก้องวิทยา	บ้านก้อง	นายูง	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 4	กลาง
146	บ้านปากน้ำ	กุดลาด	เมือง อุบลราชธานี	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	กลาง
147	ชุมชนกลางแก้งส้มป่อย	ค้อทอง	เขื่องใน	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	กลาง
148	บ้านคำไฮใหญ่	คำไฮใหญ่	ดอนมดแดง	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 1	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
149	ชุมชนบ้านขามป้อม	ขามป้อม	เขมราฐ	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	กลาง
150	บ้านตระการ	ตระการ	ตระการพืชผล	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	กลาง
151	บ้านกุดกลอย	โนนสวาง	กุดข้าวปุ้น	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 2	กลาง
152	บ้านหนองเชือก	คำไหล	ศรีเมืองใหม่	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 3	กลาง
153	ชุมชนห้วยไผ่	ห้วยไผ่	โขงเจียม	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 3	กลาง
154	บ้านโนนกาหลง	โนนกาหลง	พิบูลมังสาหาร	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 3	กลาง
155	ชุมชนบ้านกุดเป่ง	วารินชำราบ	วารินชำราบ	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 4	กลาง
156	บ้านนาจาน	นาเยีย	นาเยีย	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 4	กลาง
157	บ้านท่าโพธิ์ศรี	ท่าโพธิ์ศรี	เดชอุดม	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	กลาง
158	บ้านโคกใหญ่	นาจะหลวย	นาจะหลวย	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
159	อนุบาลน้ำขุ่น	ตาเกา	น้ำขุ่น	อุบลราชธานี	สพป. อุบลราชธานี เขต 5	กลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ในการเก็บข้อมูลเพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
1	บ้านบัวขาว(วันครู 2500)	บัวขาว	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	ใหญ่
2	น้ำพอง	หนองกุง	น้ำพอง	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 4	ใหญ่
3	อนุบาลชุมชนหนองบัวแดง	หนองบัว แดง	หนองบัวแดง	ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	ใหญ่
4	อนุบาลวัดพระธาตุพนม พนมวิทยาคาร	ธาตุพนม	ธาตุพนม	นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1	ใหญ่
5	อนุบาลโซ่พิสัย	โซ่	โซ่พิสัย	บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ	ใหญ่
6	อนุบาลคูเมือง	คูเมือง	คูเมือง	บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	ใหญ่
7	บ้านเชียงยืน	เชียงยืน	เชียงยืน	มหาสารคาม	สพป. มหาสารคาม เขต 3	ใหญ่
8	มุกดาลัย	มุกดาหาร	เมือง มุกดาหาร	มุกดาหาร	สพป.มุกดาหาร	ใหญ่
9	อนุบาลเมืองอาจสามารถ	อาจ สามารถ	อาจสามารถ	ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	ใหญ่
10	บ้านบัวขาว(วันครู 2500)	บัวขาว	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	ใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ในการเก็บข้อมูลเพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น

ที่	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด	ขนาด
1	อนุบาลสุรินทร์	ในเมือง	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1	ใหญ่พิเศษ
2	อนุบาลเพ็ญประชานุกูล	เพ็ญ	เพ็ญ	อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1	ใหญ่พิเศษ
3	อนุบาลนครราชสีมา	ในเมือง	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา	สพป.นครราชสีมา เขต 1	ใหญ่พิเศษ
4	อนุบาลขอนแก่น	ในเมือง	เมืองขอนแก่น	ขอนแก่น	สพป.ขอนแก่น เขต 1	ใหญ่พิเศษ
5	อนุบาลเลย	กุดป่อง	เมืองเลย	เลย	สพป.เลย เขต 1	ใหญ่พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ซ

ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

ภาพประกอบ 18 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ภาพประกอบ 18 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 19 การศึกษาโรงเรียนต้นแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 19 (ต่อ)

ภาพประกอบ 20 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 20 (ต่อ)

ภาพประกอบ 21 การนิเทศติดตามผู้รับการพัฒนา

ภาพประกอบ 21 (ต่อ)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาววินนา ราชชารี
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 16 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2522
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 226 หมู่ที่ 4 ตำบลศรีวิไล อำเภอศรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านนาสิงห์ ตำบลนาสิงห์ อำเภอศรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย สถาบันราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2552	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2559	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2567	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2546	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านตอหลัง อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส
พ.ศ. 2548	ครู โรงเรียนบ้านห้วยลึก อำเภอศรีวิไล จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2556	ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยลึก อำเภอศรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ. 2562	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านปรารถนาดี อำเภอพรเจริญ จังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ. 2566 – ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาสิงห์ อำเภอศรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร