

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
GUIDELINES FOR SCHOOL ADMINISTRATOR COMPETENCIES
DEVELOPMENT IN THE NEXT NORMAL UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE UDON THANI.

¹ศิริพร ศรีโคตร และ ²วัลลภา อารีรัตน์

¹Siriporn Srikort and ²Wallapha Ariratana

¹มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ประเทศไทย

¹KHON KAEN UNIVERSITY, Thailand

¹yuyieeeee@gmail.com, ²wallapha@kkumail.com

Received: October 29, 2024; **Revised :**November 14, 2024; **Accepted :**December 28,2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 331 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์,ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาตนเอง,ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการทำงานเป็นทีม เรียงตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถี

¹นักศึกษา, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

²รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่า 1) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายช่องทางและส่งเสริมให้ครูนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในชั้นเรียน 2) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและพัฒนาระบบนิเทศภายในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูภายใต้วงจรคุณภาพ 3) ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน เกี่ยวกับทักษะใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมให้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและบูรณาการสู่ชั้นเรียน และกำกับติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทำงานที่ท้าทายในสิ่งใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาความรู้ เทคนิคหรือทักษะใหม่ๆ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ครู 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้หมุนเวียนกันเป็นหัวหน้ากลุ่มงานในการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถปรับตัวให้ทำงานกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน

คำสำคัญ : การพัฒนาสมรรถนะ; ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ; สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

Abstract

The objective of this research is to 1) study the current conditions and desirable conditions and competencies of school administrators after the new normal under the Udon Thani Secondary Education Area Office 2) study the competency development guidelines of school administrators after the new normal under the Udon Thani Secondary Education Area Office. 1) The PNIModified value of the school administrator competencies development in the next normal. The highest need was the creative communication, strategic management, self-development, visionary leadership and teamwork respectively. 2) The guidelines were 1) the creative communication: The school administrators should develop various technology platforms and encourage teachers to use them in classroom to develop students and innovation. 2) Strategic management: The school administrators should adopt a flexible management to promote collaboration and develop an internal supervision system for monitoring and monitoring teachers' performance under the quality cycle. 3) Self-development: The school administrators should develop themselves and their colleagues about new skills in digital technology and encourage them to be used in work and classroom and monitor

for continuous improvement and development. 4) Visionary leadership: The school administrators should provide teachers opportunities to work on new challenges in teaching and developing new knowledge, techniques or skills in order to develop the quality of students. 5) Teamwork: The school administrators should provide opportunities for teachers to rotate as a leader in order to exchange knowledge together and be able to adapt to work with teachers, parents, and communities in the next normal.

Keywords : Area development; Educational institutions after the new normal; Udon Thani Secondary Educational Service Area Office.

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมต่างๆในการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิมเป็นอย่างมากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ในช่วงตั้งแต่ปี ค.ศ.2019 หรือ พ.ศ.2563 การดำเนินชีวิตแบบใหม่ ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ การสื่อสาร และการจัดการแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้บริบทภาวะปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 (New Normal) ส่งผลกระทบต่ออย่างรวดเร็วในทุกมิติ โดยเฉพาะการศึกษาในทุกระดับทั่วโลก โดยการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสครั้งนี้ทำให้สถานศึกษา ในทุกระดับต้องหยุดกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามเมื่อวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเริ่มคลี่คลายลง หลายๆภาคส่วนเริ่มมีการพูดถึงวิถีปกติใหม่ หรือ New Normal ที่จะตามมา (ณิชา พิทยาพงศกร, 2563) ซึ่งวิถีปกติใหม่ทางการเรียนรู้นับว่าเป็นความปกติใหม่ที่ผู้เรียนมีช่องทางและพื้นที่ของการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น ผู้เรียนสามารถใช้ศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเองได้มากขึ้น ภายใต้การมีวินัยในตนเอง ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนต้องเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับความเป็น New normal ในหลายๆ ด้านเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน (วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนาผล, 2563) การศึกษาต้องเข้าสู่ภาวะหยุดชะงักและมีนักเรียนส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบจากการหยุดเรียนไม่สามารถไปโรงเรียนได้ ส่งผลต่อการเรียนรู้ที่ต้องขาดหายไปตามความจำเป็นด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัยและชีวิต เนื่องจากไม่เคยมีโรคระบาดที่รุนแรงเช่นนี้มาก่อน ซึ่งในระยะช่วงแรกนั้นกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีอิทธิพลต่อหลายอย่างในสังคมรวมไปถึงระบบการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาเรียนรู้ในระบบโรงเรียนได้ต่อเนื่อง สะดวกรวดเร็วและปลอดภัยมากขึ้น เพื่อเข้าถึงระบบการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษา โดยได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นอย่างมาก มีการ

นำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก สิ่งสำคัญที่มนุษย์และผู้เรียนได้เรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ คือ การเป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ และรับรู้ความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอจึงจะสามารถพัฒนาตนเองและการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ (เอกกวีร์ พิทักษ์ธนชกุล, 2565)

สถานการณ์การหยุดชะงักทางการศึกษาจนเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะที่ใดที่หนึ่งแต่เกิดขึ้นทั่วโลกและกลายเป็นการปรับตัวเข้าสู่ความปกติใหม่ (New Normal) จึงเกิดกระแสของการศึกษาวิจัยการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์การระบาดใหญ่ครั้งนั้นเป็นต้นแบบสำหรับอนาคตของชีวิตวิถีถัดไป (Next Normal) ที่นักการศึกษาจำเป็นต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมให้ได้ว่าการจัดศึกษาหลังวิกฤติการระบาดของโรคร้ายแรงจะมีการวางแผน การกำหนดนโยบายด้านการศึกษาอย่างไรภายใต้สารสนเทศที่มีเหตุผลเชิงวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่เรียนจากการระบาดของ COVID-19 ทำให้เราสามารถบริหารจัดการศึกษาวางแผนนโยบายทางการศึกษาได้ดีขึ้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใสทิศทางการศึกษาไทย การเปลี่ยนแปลงสู่ชีวิตวิถีถัดไป การวางแผนการศึกษาจะเป็นอย่างไรและการดำเนินการร่วมกันจะทำให้เป็นเรื่องปกติที่ดีขึ้นสำหรับอนาคต (Thanassis Karalis. 2020) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาและผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องปรับตัวในอนาคตของในชีวิตวิถีถัดไป (Next Normal) โดยนำแนวคิดเชิงนโยบายจากส่วนกลางมาปรับใช้ตามบริบทของการจัดการศึกษาและมีการกำกับติดตาม โดยมีผู้บริหารเป็นจุดเชื่อมของนโยบายกับการปฏิบัติ (สพฐ. 2565)

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายของสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะสำคัญในการเสริมหนุนและจัดการให้ครู บุคลากร และนักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย เป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและความสามารถในการนำสู่การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่นนำองค์กรสู่การสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ทางผู้วิจัยได้อยู่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติความเชื่อที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้มีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดัน อุปนิสัย ภาวลักษณะภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่แตกต่างกันออกไปและให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการทำงานในชีวิตหลังวิถีปกติใหม่ เพื่อดำเนิน

งานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างหลากหลายมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ว่าระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ใน ระดับใด โดยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ และนำเสนอสารสนเทศที่ได้มาศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี 63 โรงเรียน จำนวน 2,479 คน

กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้มา โดยการกำหนดจำนวนกลุ่ม ตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 20 คน ครู จำนวน 311 คน รวมทั้งสิ้น 331 คน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษามีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป ในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน และครูผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาพิเศษสูงกว่าระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีวิทยฐานะ ข้าราชการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์การสอนอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 1 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยที่เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้แก่ 1. การพัฒนาตนเอง 2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 4. การทำงานเป็นทีม และ 5. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.1 วิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ(Check -list) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ โดยให้ความหมายของแบบสอบถามแต่ละระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

3.2 วิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัยในครั้งนี้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ วิเคราะห์ข้อมูล คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอโดยการบรรยายความเรียง

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ด้าน	สมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังวิถีปกติใหม่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	การ แปล ผล	\bar{X}	S.D.	การ แปล ผล		
1	การพัฒนาตนเอง	3.91	0.67	มาก	4.16	0.73	มาก	0.064	3
2	การจัดการเชิงกลยุทธ์	3.89	0.68	มาก	4.16	0.69	มาก	0.068	2
3	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.04	0.72	มาก	4.25	0.73	มาก	0.053	4
4	การทำงานเป็นทีม	4.11	0.69	มาก	4.30	0.73	มาก	0.046	5
5	การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	3.89	0.70	มาก	4.18	0.75	มาก	0.075	1
ภาพรวม		3.97	0.63	มาก	4.21	0.68	มาก	-	-

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.97$) และ ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระดับสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายด้านทุกด้าน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ในภาพรวมพบว่ามีค่า PNI_{Modified} อยู่ระหว่าง 0.046 ถึง 0.075 ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (PNI_{Modified} =0.075),ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (PNI_{Modified} =0.068) ด้านการพัฒนาตนเอง (PNI_{Modified} = 0.064),ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (PNI_{Modified} = 0.053) และด้านการทำงานเป็นทีม (PNI_{Modified} = 0.046) เรียงตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

2.1 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ควรดำเนินการดังนี้ (1) ผู้บริหารพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายช่องทางเพื่อการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (2) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการพูดคุยปรึกษางานกับครูและบุคลากรทั้งภายในภายนอกองค์กร (3) ผู้บริหารประมวลข้อมูลสารสนเทศอย่างรอบคอบให้ครูนำไปใช้ได้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการนำไปใช้

2.2 ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ควรดำเนินการดังนี้ (1) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) ผู้บริหารส่งเสริมระบบกำกับติดตามและประเมินผลภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA (3) ผู้บริหารพัฒนาระบบนิเทศภายในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.3 ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ควรดำเนินการดังนี้ (1) ผู้บริหารพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (2) ผู้บริหารกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) ผู้บริหารเปิดใจเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกับครูในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับการจัดการจัดการศึกษา เช่นการนำเทคโนโลยีบูรณาการสู่กิจกรรมการเรียนการสอน

2.4 ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ควรดำเนินการดังนี้ (1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทำงานที่ท้าทายในสิ่งใหม่ๆ เช่น มอบหมายโครงการใหม่ๆ ในการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน (2) ผู้บริหารพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ของครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา (3) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูพัฒนาความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน

2.5 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ควรดำเนินการดังนี้ (1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้หมุนเวียนกันเป็นหัวหน้ากลุ่มงานในการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (2) ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูเพื่อการทำงานระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน (3) ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้ทำงานกับครู ผู้ปกครองและชุมชนในภาวะหลังวิถีปกติใหม่ได้เป็นอย่างดี

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีใหม่ (The Next Normal) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายช่องทางเพื่อการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาษาในการพูดคุยปรึกษางานกับครูและบุคลากรทั้งภายในภายนอกองค์กร ประมวลข้อมูลสารสนเทศอย่างรอบคอบ ให้ครูนำไปใช้ได้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภศิริ ยศราวาส (2565) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ และความเข้าใจอันดีในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 2) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารนำโรงเรียนและบุคลากรเพื่อพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุกสถานการณ์ 3) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารบริหารจัดการโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น 4) ด้านการบริหารตนเอง ผู้บริหารรู้จักตัวตนของตนเอง ควบคุมตนเองได้ ตอบสนองต่อกระบวนการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 5) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารปรับทัศนคติ มีความคิดในการบริหารงานเชิงบวก

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่า ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายช่องทางเพื่อการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาษาในการพูดคุยปรึกษางานกับครูและบุคลากรทั้งภายในภายนอกองค์กร ประมวลข้อมูลสารสนเทศอย่างรอบคอบ ให้ครูนำไปใช้ได้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับศุภศิริ ยศราวาส (2565) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ และความเข้าใจอันดีในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 2) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารนำโรงเรียนและบุคลากรเพื่อพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุกสถานการณ์ 3) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารบริหารจัดการโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น 4) ด้านการบริหารตนเอง ผู้บริหารรู้จัก

ตัวตนของตนเอง ควบคุมตนเองได้ ตอบสนองต่อกระบวนการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 5) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารปรับทัศนคติ มีความคิดในการบริหารงานเชิงบวก

ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ด้านที่มีค่า PNIModified ต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี (สพม.อุดรธานี) มีสถานศึกษาในความดูแลทั้งหมด 63 โรงเรียน ซึ่งในปีการศึกษาที่ผ่านมาทุกโรงเรียนที่ประสบปัญหาของการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 จาก วิถีปกติใหม่ (New Normal) เข้าสู่ภาวะหลังวิถีปกติใหม่ (The Next Normal) จนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้หมุนเวียนกันเป็นหัวหน้ากลุ่มงานในการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมคณะครูเพื่อการทำงานระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถปรับตัวให้ทำงานกับครู ผู้ปกครอง และชุมชนในภาวะหลังวิถีปกติใหม่ได้เป็นอย่างดี เช่น ระบบการ Work from Home การประชุมแบบ Online การติดต่อกับผู้ปกครอง เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้สถานศึกษามุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมดังนี้ “...ผู้บริหารควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำเสนอ และร่วมชื่นชมยินดีในผลงานส่งเสริมให้ทีมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างมีประชาธิปไตย สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพื่อให้มีการร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาร่วมกัน...” (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 1, 5 เมษายน 2567)

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ดังนี้

2.1 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารควรพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายช่องทางเพื่อการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาษาในการพูดคุยปรึกษางานกับครูและบุคลากรทั้งภายในภายนอกองค์กร และประมวลข้อมูลสารสนเทศอย่างรอบคอบ ให้ครูนำไปใช้ได้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการนำไปใช้

2.2 ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมระบบกำกับติดตามและประเมินผลภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA และพัฒนาระบบนิเทศภายในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.3 ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น มีการอบรมผ่านระบบออนไลน์ เข้าร่วมสัมมนาทั้งภายในและนอก

สังกัดตามสถานการณ์หลังวิถีปกติใหม่ มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเปิดใจเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกับครูในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษา เช่นการนำเทคโนโลยีบูรณาการสู่กิจกรรมการเรียนการสอน

2.4 ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูทำงานที่ท้าทาย ในสิ่งใหม่ๆ เช่น มอบหมายโครงการใหม่ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ของครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา เช่น เทคนิคการสอน การใช้คำถามคิดวิเคราะห์ เป็นต้น และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูพัฒนาความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงาน

2.5 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้หมุนเวียนกันเป็น หัวหน้ากลุ่มงานในการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมคณะครูเพื่อการทำงาน ระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถปรับตัวให้ทำงานกับครู ผู้ปกครอง และชุมชนในภาวะหลังวิถีปกติ ใหม่ได้เป็นอย่างดี เช่น ระบบการ Work from Home การประชุมแบบ Online การติดต่อกับ ผู้ปกครอง เป็นต้น

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ศุภศิริ ยศราวาส (2565) ศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อ ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น พบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสื่อสาร เชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ และความเข้าใจอันดีในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 2) ด้านผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารนำโรงเรียนและบุคลากรเพื่อพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุก สถานการณ์ 3) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารบริหารจัดการโครงสร้างของหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น 4) ด้านการบริหารตนเอง ผู้บริหารรู้จักตัวตนของตนเอง ควบคุมตนเองได้ ตอบสนองต่อกระบวนการ เรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 5) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารปรับทัศนคติ มีความคิดใน การบริหารงานเชิงบวก และสอดคล้องกับการวิจัยของผลย์ศุภา คนคล่อง (2565) สมรรถนะของ ผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหารพบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน ดังนี้ 1) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริม ความสามารถของครูให้มีตำแหน่งหรือรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นเพื่อยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ มากขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร 2) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรมีการวางแผนและ แก้ไขปัญหา มอบหมายงานให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ควรสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ 4) ด้านการยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์ ควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานและปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ 5) ด้านการพัฒนาตนเองควรพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เปิดใจเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ และตรงกับบทสัมภาษณ์ ดังนี้ “...ผู้บริหารควรพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการสื่อสารเสมอเพื่อให้สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้ โดยต้องสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาสาระและเจตนาของสื่อประเภทต่างๆได้ นอกจากนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในมน้ำใจและมีส่วนร่วมของครูโดยการเลือกใช้การสื่อสารในรูปแบบที่เหมาะสมได้...” (สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 1, 5 เมษายน 2567)

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ประกอบด้วย 1) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ที่ได้มีการพูดคุยกับครูภายในโรงเรียนและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ผู้บริหารมีการประเมินและติดตามการทำงานของครูในโรงเรียนให้มีระบบ 3) ด้านการพัฒนาตนเองที่มีผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ผู้บริหารมีการพัฒนาการทำงานอยู่เสมอและยอมรับความเปลี่ยนแปลงทางความคิดของคุณครูในโรงเรียน 4) ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ผู้บริหารมีการพัฒนาแนวความคิดการเรียนการสอนตลอดเวลา 5) ด้านการทำงานเป็นทีมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาหลังวิถีปกติใหม่ ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทำงานเป็นทีม

เอกสารอ้างอิง

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล.(2563). *New Normal* ทางการศึกษาเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม

2566. จาก http://www.curriculumandlearning.com/upload/Books/New%20normal%20_1589866723.pdf.

ณิชา พิทยาพงศกร. (2563). *New Normal* ของการศึกษาไทยคืออะไร เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่

คำตอบ. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2567. จาก [https:// www .](https://www.dri.or.th/2020/05/desirablenew-normal-for-thailand-education/)

[dri.or .th/2020/05/desirablenew-normal-for-thailand-education/](https://www.dri.or.th/2020/05/desirablenew-normal-for-thailand-education/)

- ผลย์ศุภา คนค่อง (2565). *สมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภศิริ ยศราวาส (2565). *โมเดลสมการโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารในวิถีปกติใหม่ที่ส่งผลต่อความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เอกกวีร์ พิทักษ์ชนชกุล. (2557). *การศึกษาในโลกยุคปัจจุบัน*. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2567. [https://www.stou.ac.th/study/sumrit/1-58\(500\)/page9-1-58\(500\)](https://www.stou.ac.th/study/sumrit/1-58(500)/page9-1-58(500)).
- Thanassis Karalis. (2020). *Planning and evaluation during educational disruption: lessons learned from COVID-19 pandemic for treatment of emergencies in education*. European Journal of Education Studies Volume 7 Issue 4 : 125-141.
- Kennedy, P.W. and Dresser, S.G. (2005). *Creating a Competency – Based Workplace, Benefits Compensation Digest*. Brookfield: Feb.

