

กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ\*

THE STRATEGIES FOR ENHANCEMENT OF EDUCATION 4.0  
PROFESSIONAL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREAS  
IN THE NORTHEAST REGION

ศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี

Sorawith Rithmontree

วิเชียร รุ้ยนยง

Wichian Roo - yuen yong

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

North Eastern University, Thailand

E-mail: spparty518@Gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้าง ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 46,873 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งได้มาจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่มอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 365 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินองค์ประกอบ แบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง 0.80 - 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเชื่อมั่นและ

PNI<sub>modified</sub>

---

\* Received 29 October 2019; Revised 24 November 2019; Accepted 24 November 2019



### ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านทักษะภาวะผู้นำ 3) ด้านผู้นำทางวิชาการ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านทักษะยุคใหม่ 6) ด้านคุณลักษณะ 7) ด้านผลการปฏิบัติการ

2. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{x}=3.42, S.D.=.41$ ) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x}=4.70, S.D.=.17$ )

3. กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ มี 5 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร มี 6 มาตรการ 12 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 มี 4 มาตรการ 6 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมทักษะยุคใหม่ มี 5 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ มี 5 มาตรการ 8 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับด้านความรู้ความสามารถ มี 4 มาตรการ 8 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการ มี 7 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, การเสริมสร้าง, ผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the components, 2) to study the current situation and the desirable conditions and 3) to develop strategies for enhancing education 4.0 professional administrators under the Office of Secondary Educational Service Areas in the Northeast region. The sample group included schools under the Office of Secondary Educational Service Areas in the Northeast region. The data were collected from administrators and teachers with the total of 46,873 persons. The data were collected from 15 school administrators, 365 teachers, with the total number of 380 persons by using Stratified Random Sampling. The instruments used this research were component evaluation form and questionnaire. The statistics used for data analysis comprised percentage, mean, standard deviation, reliability and PNI modified.



### The research results were found that:

1. The components of enhancing education 4.0 professional administrators under the Office of Secondary Educational Service Areas in the Northeast region consisted of 7 components as follows: 1) Knowledge and ability, 2) Leadership skills, 3) Academic skills, 4) Morality and ethics, 5) Modern skills, 6) Characteristics and 7) Results of performance.

2. The current situation of enhancing education 4.0 professional administrators under the Office of Secondary Educational Service Areas in the Northeast region, in overall, was rated at a moderate level, the desirable conditions, in overall, were rated at the highest level.

3. The strategies for enhancing education 4.0 professional administrators under the Office of Secondary Educational Service Areas in the Northeast region consisted of 7 strategies, namely: The 1<sup>st</sup> strategy: Enhancing performance to excellence consisted of 5 measures, 10 indicators. The 2<sup>nd</sup> strategy: Enhancing morality and ethics of the administrators consisted of 6 measures, 12 indicators. The 3<sup>rd</sup> strategy: Promoting the characteristics of the administrators consisted of 4 measures, 6 indicators. The 4<sup>th</sup> strategy: Promoting modern skills consisted of 5 measures, 7 indicators. The 5<sup>th</sup> strategy: Enhancing leadership skills consisted of 5 measures, 8 indicators. The 6<sup>th</sup> strategy: Enhancing knowledge and ability consisted of 4 measures, 8 indicators. The 7<sup>th</sup> strategy: Enhancing academic leadership consisted of 7 measures, 10 indicators.

**Keywords:** Strategies, Enhancement, Education 4.0 Professional

### บทนำ

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ต้องเปลี่ยนแปลงเดิม ๆ ไปไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และสร้างสรรค์ “แบบทำน้อยได้มาก” เพื่อที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่งภายในปี พ.ศ. 2579 ได้อย่างมั่นคง มั่นคง และยั่งยืนโดยมีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อแก้ไขจัดระบบ และแนวทางการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้า ซึ่งโมเดลนี้จะสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่าย เรียกว่า การสานพลังประชารัฐ ประกอบด้วย ภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย และ



สถาบันต่าง ๆ รวมกันระดมความคิดกำลังการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวไปสู่เศรษฐกิจและสังคมที่มีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพื่อสร้างคนไทยในอนาคตให้มีศักยภาพในการร่วมกันพัฒนาประเทศ สามารถปรับตัวรองรับบริบทการพัฒนาในอนาคต มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญาและทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ดีงาม รู้คุณค่าความเป็นไทย และมีความรับผิดชอบเป็นรากฐานที่มั่นคง ของชุมชน สังคม รักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้คนไทยหลุดพ้นจากความยากจน มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และอยู่ในสังคมที่มีคุณภาพ ตลอดถึงการสร้างเข้มแข็งจากภายในประเทศ ใช้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การสร้างพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันของสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สาริตา เจนเข้และเสวียน เจนเข้, 2560)

ในการพัฒนาประเทศ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารย่อมมีผลต่อครูและผู้เรียน รวมทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพ องค์กรที่เกี่ยวข้องจึงกำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติและภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยน ต่างส่งผลกระทบต่อวิชาชีพโดยเฉพาะด้านการศึกษา (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2554) ทั้งนี้ ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบัน ล้วนมีความสำคัญและมีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และสะท้อนถึงความรู้ ความสามารถ ความเป็นนักบริหารระดับมืออาชีพของตัวผู้บริหารทั้งสิ้น โดยเฉพาะในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาไทยและการที่มีระบบการปฏิรูประบบราชการไทยดำเนินคู่ขนานไปพร้อมกัน จึงต้องการความเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีทั้งความรู้ ความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารการศึกษาค่อนข้างสูง มากกว่าที่เคยเป็นอยู่เดิม ซึ่งจากรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ย



ร้อยละ 33.91 อยู่ในลำดับที่ 28 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 31.51 อยู่ลำดับที่ 26 จากจำนวนเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งสิ้น 42 เขต (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25, 2561)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวจึงเห็นได้ว่าการที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ควรเน้นไปที่การส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาเพื่อให้ก้าวสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้ก็คือกลยุทธ์ซึ่งจัดทำเพื่อที่จะเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ดังที่ ลานนิพนธ์ เกษลา ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้ กลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง คือ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ลานนิพนธ์ เกษลา, 2557) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การบริหารงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถเป็นผู้นำบุคลากร ผู้นำสถานศึกษาและชุมชน มีความเหมาะสมและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน( Mixed Methods Research) ซึ่งมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มี 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความรู้



ความสามารถ 2) ทักษะภาวะผู้นำ 3) ผู้นำทางวิชาการ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) ทักษะยุคใหม่ 6) คุณลักษณะ 7) ผลการปฏิบัติงาน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งหมด 15 เขตพื้นที่ที่ประกอบด้วย 933 โรงเรียน มีผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 838 คน มีรองผู้อำนวยการโรงเรียน 925 คน รวมผู้บริหารจำนวน 1,763 คน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 45,110 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 46,873 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้สอนจำนวน 365 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 380 คน

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์และประเมินองค์ประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (purposive selection) โดยเลือกโรงเรียนพระราชทาน ผู้บริหารจระดับปริญญาเอก และได้รับวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน

## 3. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับซึ่งผู้วิจัยให้แต่ละช่วงมีความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) 4.51 – 5.00 อยู่ในระดับมากที่สุด 3.51 – 4.50 อยู่ในระดับมาก 2.51 – 3.50 อยู่ในระดับปานกลาง 1.51 – 2.50 อยู่ในระดับน้อย 1.00 – 1.50 อยู่ในระดับน้อยที่สุด การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คนและทดสอบความเชื่อมั่นเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคโดยมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 แสดงว่าแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีความเที่ยงตรง สามารถนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลในการวิจัยได้

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและนำมาวิเคราะห์ Matrix Analysis

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากผลการวิเคราะห์ Matrix Analysis

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบเสนอแนะกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อประเมิน ตรวจสอบ ยืนยัน รับรอง จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยผู้วิจัยจัดทำแบบประเมินตรวจสอบ ยืนยัน รับรองโดยขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 40 คน

## ผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 พบว่ามีองค์ประกอบที่เป็นกรอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน





33 องค์ประกอบ ซึ่งนำมาคัดสรรเป็นองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสามารถสรุปองค์ประกอบของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถ 2) ทักษะภาวะผู้นำ 3) ผู้นำทางวิชาการ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) ทักษะยุคใหม่ 6) คุณลักษณะ 7) ผลการปฏิบัติงาน

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 สภาพปัจจุบันของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  =3.42, S.D.=.41)

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X}$  =4.70, S.D.=.17)

3. กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมทักษะยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับด้านความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการ

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสามารถนำมาอภิปรายเพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถ 2) ทักษะภาวะผู้นำ 3) ผู้นำทางวิชาการ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) ทักษะยุคใหม่ 6) คุณลักษณะ 7) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สาริศา เจนเขว้า และเสียงยน เจนเขว้า (สาริศา เจนเขว้าและเสียงยน เจนเขว้า, 2560) การเป็นนักบริหารมืออาชีพในไทยแลนด์ 4.0 ควรมีลักษณะทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้และการคิด การปฏิสัมพันธ์ของผู้อื่น ความสามารถทางการบริหารและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและ





นวัตกรรม รวมถึงการมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับบทบาทของนักบริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพ ควรทำหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น การปรับปรุงการเรียนการสอน และการบริหารจัดการกับคน ข้อมูล กระบวนการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมัน มุขระโกษา และคณะ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสมและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์สูงในงานที่ทำเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัย เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะ ทักษะยุคใหม่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และคุณธรรม จริยธรรม (สุมัน มุขระโกษา และคณะ, 2561)

2. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 สภาพปัจจุบันของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านผู้นำทางวิชาการ รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะยุคใหม่ ด้านคุณลักษณะ ด้านทักษะภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถกำหนด ประเด็นศึกษาที่สำคัญ 4 ด้านหลักได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้นำยุคใหม่ ทักษะยุคใหม่ บทบาทหน้าที่ และ คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้มีการกล่าวถึง ครูมืออาชีพและผู้บริหารมืออาชีพ และถือกันว่าเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ทำให้การปฏิรูปการศึกษาไทยบรรลุผลตามเจตนารมณ์ และช่วยให้แผนแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของไทยเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านทักษะยุคใหม่ ด้านคุณลักษณะ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม



ด้านทักษะภาวะผู้นำ และด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษ ที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติ และสอดคล้องกับคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ กล่าวว่าแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559)

3. กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ เป้าประสงค์ ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มี 5 มาตรการ คือ 1) พัฒนาการจัดระบบงานที่ทำให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล 2) เร่งรัดผลการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าประสงค์ 3) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายกับชุมชนและองค์การภายนอก 4) เร่งรัดการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและ 5) เร่งรัดพัฒนาให้มีผลงานและรางวัลเป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนแข่งขันได้ในระดับเขตพื้นที่ ระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับ พรศรี ฉิมแก้ว กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาจาก 4 องค์ประกอบด้วยกันคือ 1) การจัดระบบการศึกษา 2) การจัดการสถานศึกษา 3) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และ 4) การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา (พรศรี ฉิมแก้ว, 2552) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่าในการปฏิบัติงานใด ๆ นั้นจะต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard) เพื่อที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลการปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือ อยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่



เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่เกิดจากการปฏิบัติ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2556)

3.2 กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร  
เป่าประสงค์ เป็นผู้บริหารที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดีและเป็นทีเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา และน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา มี 6 มาตรการ คือ

- 1) ดำรงตนอย่างเหมาะสมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) พัฒนาให้ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตย และเป็นกลางทางการเมือง
- 4) เสริมสร้างความมีวินัยในตนเองของผู้บริหาร
- 5) เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี
- 6) ผู้บริหารมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธนา เณียวชาติ

1) ยากจะให้ผู้บริหารนั้นใช้หลักการครองตน ครองคน ครองงานและหลักธรรมาภิบาล

2) หลักการบริหารที่ดีที่ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ได้แก่ หลักประชาธิปไตย หลักธรรม และหลักคุณธรรม ความ ซื่อตรง ซื่อสัตย์ ความสามารถในการถ่ายทอด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีหลักการ บริหารที่ดีที่ผู้ร่วมงานยอมรับต้องประกอบไปด้วย ความเกรง ความกล้า รู้จักบทบาทหน้าที่ของ ตนเองและผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ ต้องกล้าคิดกล้าทำ มีประสบการณ์ตรง มีการปรับตัว (ยุทธนา เณียวชาติ, 2559) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 สำหรับครูผู้สอนมองว่า ผู้บริหารคือหัวใจสำคัญของการดำเนินงานในองค์กร ผู้นำที่ดีต้องมีการบริหารที่ดี ประกอบด้วย 1) เชื่อมั่นในตนเอง หนักแน่น แสดงบทบาทผู้นำเสมอต้นเสมอปลาย 2) รู้จักตนเอง ยอมรับข้อบกพร่องตนเอง และของผู้อื่น 3) รู้สิ่งที่ถูกสิ่งที่ผิด รู้จักละอายสิ่งที่ทำผิด 4) กระตือรือร้น กล้าตัดสินใจเป็นนักประชาธิปไตย 5) มีมนุษยสัมพันธ์คัดเลือกคนเหมาะสมกับงาน 6) มีความสามารถในการจูงใจคนอื่น และ ภาวะผู้นำที่ดีต้องเน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้นำที่ดี ต้องเป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตยแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล การแบ่งงานหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตั้งเอาไว้ จากข้อมูลทั้งหมดสามารถกำหนดองค์ประกอบหลักได้ 7 ด้านคือด้าน หลักสัปปุริสธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักจริยธรรม ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านความ ร่วมมือในองค์กร ด้านวัฒนธรรมในองค์กร และด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสัปปุริสธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักจริยธรรม ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านความร่วมมือในองค์กร ด้านวัฒนธรรมในองค์กร และด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความ กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีทุกด้าน ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและ ครูพบว่ามีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก



3.3 กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 เป้าประสงค์คือ ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดีและเหมาะสมที่สุด มาตรการ 4 มาตรการ คือ 1) ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความโอปอ้อมอารี รู้จักเอาใจเขาใส่ใจเรา 2) ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีพลังและศักยภาพในการปฏิบัติการอย่างไม่มีเขตจำกัด 3) ผู้บริหารเป็นผู้มีความสุขรอบคอบ มีเหตุผลน่าเชื่อถือ 4) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมีความอดทนอดกลั้นและขยันหมั่นเพียร ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยพจน์ ตูลาชม และคณะ ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) คุณธรรมจริยธรรม 4) บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ 5) ความสามารถทางการบริหาร 6) ผู้นำทางวิชาการ 7) การวางแผนองค์กร 8) การบริหารบุคคล 9) การบริหารงบประมาณ และ 10) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ปิยพจน์ ตูลาชม และคณะ, 2557)

3.4 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมทักษะยุคใหม่ เป้าประสงค์คือ ผู้บริหารสามารถนำทักษะยุคใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี มี 5 มาตรการ คือ 1) พัฒนาระบบการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ 2) ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นผู้อื่น 3) ผู้บริหารเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) พัฒนาทักษะการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน 5) พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสาริศา เจนเขว่าและเสวียน เจนเขว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” จะสามารถนำพาการปฏิรูปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้ (สาริศา เจนเขว่าและเสวียน เจนเขว่า, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับ สุบัน มุขระโกษา และคณะ “ไทยแลนด์ 4.0” โมเดลใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value –Based Economy) การจัดการศึกษาในยุคนี้จึงต้องมุ่งให้ผู้เรียนมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสมเป็นผู้ที่มี ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำหรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และมีองค์ประกอบความเป็นมืออาชีพ กล่าว คือ มีคุณลักษณะที่ดี มีทักษะยุคใหม่ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ บนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 (สุบัน มุขระโกษา และคณะ, 2561)



3.5 กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ เป้าประสงค์ คือผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 5 มาตรการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารเสริมสร้างทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 2) ผู้บริหารเสริมสร้างทักษะด้านวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหา 3) ผู้บริหารพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ 4) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ผู้บริหารพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ กนกอร สมปราชญ์ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษาทฤษฎีฐานราก พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) ความคิดสร้างสรรค์และความกล้า (2) การสร้าง สภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม (3) ความยืดหยุ่น (4) การบูรณาการของศาสตร์และเทคนิค วิธี (5) เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ (6) การเรียนรู้เป็นทีม (7) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (8) การเปลี่ยนแปลงและมีความเฉพาะตัว (tailor made) (9) ความพอเพียง (10) การวิจัยและพัฒนา 2) เจาะใจเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำการเรียนรู้ ได้แก่ (1) ภูมิหลังส่วนบุคคลแรงบันดาลใจการเป็น ผู้สร้างองค์ความรู้และเป็นผู้ชอบคิดต่างรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แรงขับของสังคม (ภาวะวิกฤติทางการศึกษา ทักษะความรู้ในศตวรรษที่ 21 และความคาดหวังจากนโยบายเบื้องบน) (2) เจาะใจเชิงบริบท (3) เจาะใจสอดแทรก (วัฒนธรรมการเรียนรู้ นโยบาย ICT เพื่อการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 3) การปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและมุ่งเน้นการเรียนรู้ (2) การค้นหาปัจจัยที่ทำให้เป้าประสงค์สำเร็จ (3) การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และความไว้วางใจ (4) การคิดหาวิธีการและกลยุทธ์ (5) การออกแบบการเรียนรู้ในลักษณะ backward mapping (6) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เพิ่มขึ้น (7) การสร้างอัตลักษณ์และแนวปฏิบัติที่ดี (8) การนำเอาค่านิยมที่ดีมาใช้ (9) การเปลี่ยนห้องสมุดมาเป็นศูนย์เรียนรู้ และ (10) วิจัยและพัฒนา 4) ผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ทั้งต่อตนเองทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการ และวิชาชีพ (กนกอร สมปราชญ์, 2560)

3.6 กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับด้านความรู้ความสามารถ เป้าประสงค์ คือผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มี 4 มาตรการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเป็นเลิศในทุกด้าน 2) ผู้บริหารพัฒนาความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีในการจัดการศึกษา 3) ผู้บริหารยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการตามสถานการณ์ 4) ผู้บริหารพัฒนาเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ Reynolds, D. et al. ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพชั้นเลิศ : การเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพชั้นเลิศนั้นมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง คือ



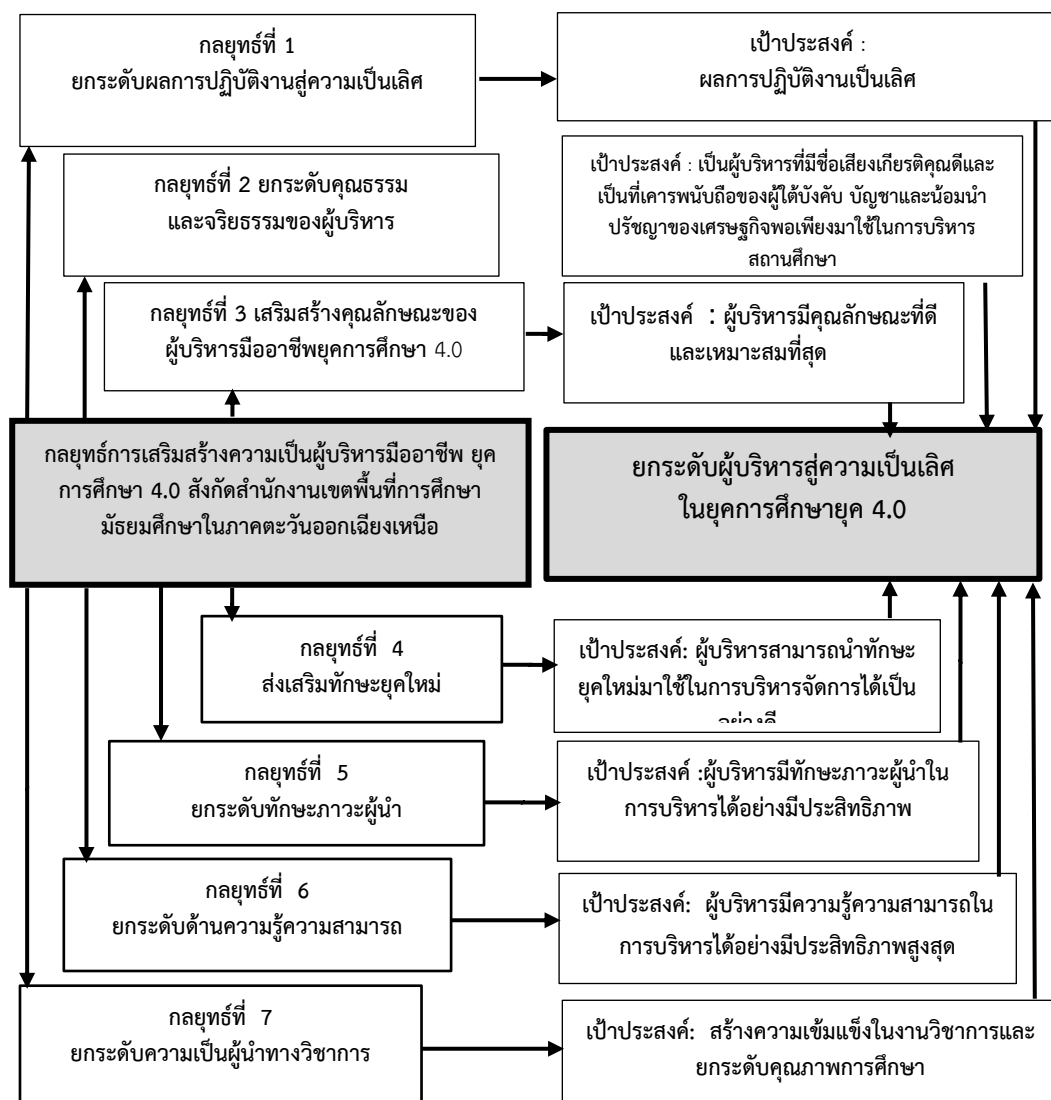
1) นโยบายการทำงานด้านการศึกษาระดับจุฬาลักษณ์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนคือการเชื่อมโยงเครือข่ายการสร้างทีมงานของโรงเรียนในมณฑลรัฐที่มีการเชื่อมโยงการพัฒนาโรงเรียนการปฏิบัติที่เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับชั้นเรียน 2) ในระดับโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายสำหรับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีแผนการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงสู่คุณภาพในโรงเรียน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิธีการดำเนินงานนโยบายสู่การปฏิบัติและการบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ 3) ในระดับบุคคล ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูจะต้องสร้างความใกล้ชิดและสร้างทีมงานการทำงานเชิงรุกที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มุ่งตรงสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทุกโรงเรียนที่เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของตนเองและมีการพัฒนาต่อยอดคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องจะสามารถพัฒนาตนเองได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Reynolds, D. et al., 1994)

3.7 กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป้าประสงค์คือ สร้างความเข้มแข็งในงานวิชาการและยกระดับคุณภาพการศึกษา มี 7 มาตรการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารพัฒนาให้มีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง 2) ผู้บริหารพัฒนาให้มีการนิเทศแบบร่วมพัฒนาและกำกับติดตามอยู่เสมอ 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ 4) ผู้บริหารส่งเสริมให้สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ 5) ผู้บริหารยกระดับการทำงานและส่งเสริมการเรียนรู้การสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) ผู้บริหารเสริมสร้างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้อ่านออกเขียนได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ 7) ผู้บริหารเร่งรัดให้มีการวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ เกอร์วิน (Girvin) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น (Girvan, N., 2001) และสอดคล้องกับ MacNeill et al. การนำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน พัฒนาการสอนของครู สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน (Neill MacNeill et al., 2003)

### องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใต้องค์ความรู้ใหม่สู่การพัฒนาการบริหารสถานศึกษา ดังนี้





**ภาพที่ 1** กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ เป้าประสงค์ คือ ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร เป้าประสงค์คือเป็นผู้บริหารที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดีและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ได้บังคับบัญชาและน้อมนำปรัชญาของ





เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหาร กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 เป้าประสงค์คือ ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดีและเหมาะสมที่สุด กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมทักษะยุคใหม่ เป้าประสงค์คือ ผู้บริหารสามารถนำทักษะยุคใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับทักษะภาวะผู้นำเป้าประสงค์ คือ ผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับด้านความรู้ความสามารถ เป้าประสงค์คือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ที่ 7 เป้าประสงค์คือ สร้างความเข้มแข็งในงานวิชาการและยกระดับคุณภาพการศึกษา สามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

## สรุป

กลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการสำรวจองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถ 2) ทักษะภาวะผู้นำ 3) ผู้นำทางวิชาการ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) ทักษะยุคใหม่ 6) คุณลักษณะ 7) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสภาพปัจจุบันของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด และเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาของชาติ จะต้องปฏิรูปการบริหารงาน 7 กลยุทธ์หลักในการบริหารสถานศึกษา คือ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพยุคการศึกษา 4.0 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมทักษะยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับทักษะภาวะผู้นำ กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับด้านความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรนำกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาทุกแห่ง



1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยให้เกิดความตระหนักร่วมกันเป็นเบื้องต้น

1.3 เมื่อนำกลยุทธ์การเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยุคการศึกษา 4.0 ไปใช้ในสถานศึกษาควรมีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่องจึงจะประสบความสำเร็จได้

## 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลไปปฏิบัติ

ด้านผู้นำทางวิชาการ ควรมีกระบวนการในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาในงานวิชาการให้บรรลุเป้าประสงค์

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรแยกให้มีกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เพื่อความถูกต้องและเพิ่มประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.2 ควรทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพ โดยใช้ประชากรทั่วประเทศ

## เอกสารอ้างอิง

- นกนกร สมปราชญ์. (2560). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษาทฤษฎีฐานราก. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์, 12(34), 51-66.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของ กระทรวงศึกษาธิการ (เพื่อประกอบการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2560). กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. (2559). ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) : สรุปย่อ/คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ.
- ปิยพจน์ ตูลาชม และคณะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พรศรี ฉิมแก้ว. (2552). ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ยุทธนา เถลียวชาติ. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1. *วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทัศน์*, 5(1), 65-72.
- ลานนิพนธ์ เกษลา. (2557). ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(2), 187-194.
- สาริศา เจนเข้ว่าและเสวียน เจนเข้ว่า. (2560). การเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคการศึกษา 4.0. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(3), 267-276.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. (2561). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา*. เรียกใช้เมื่อ 26 มกราคม 2562 จาก <https://sites.google.com/a/kksec.go.th/policyandplanninggroup/>
- สุบัน มุขธระโกษา และคณะ. (2561). ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(2), 453 - 461.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2554). *การเรียนรู้การสอนในยุคโลกาภิวัตน์: เอกสารทางวิชาการ*. เรียกใช้เมื่อ 21 มิถุนายน 2555 จาก <http://www.addkute3.com/>
- Girvan, N. (2001). *New Caribbean thought: A reader edited by Brian Meeks and Folke Lindah*. Jamaica: The University of the West Indies Press.
- Neill MacNeill et al. (2003). Pedagogic Principal Leadership. *Management in Education*, 17(4), 14-17.
- Reynolds, D. et al. (1994). *Advances in School Effectiveness Research and Practice*. Oxford: Pergamon Press.