

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา\*

The Attribute Development Strategy of Administrator in  
New Normal Era Under Primary Educational Service Area Office

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

Pimolpun Phetsombat

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand.

Corresponding Author's Email: pimolpun\_p@mutt.ac.th



**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์คุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบเกสรตัวผู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปีการศึกษา 2563 จำนวน 395 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้ประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจ จำนวน 99 คน โดยเป็นผู้ที่มีความยินดีและสมัครใจเข้าร่วมกลุ่มผู้วิจัย และ ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติจริงกลยุทธ์คุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) ผลการสร้างกลยุทธ์และพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาด ความมั่นใจในตัวเอง ความรับผิดชอบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และคุณธรรม และ 3) การประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การพัฒนา; คุณลักษณะผู้บริหาร; ยุคนิวนอร์มัล



## Abstract

This study aimed to 1) investigate the attribute development strategy of administrator in the new normal era under the Primary Educational Service Area Office, 2) construct and develop the attribute development strategy of administrator in the new normal era under the Primary Educational Service Area Office, and 3) assess the attribute development strategy of administrator in the new normal era under the Primary Educational Service Area Office. The sample consisted of 395 school administrators of the Primary Educational Service Area Office in the academic year 2020, derived from multi-stage sampling. Besides, the sample included 99 strategy and satisfaction assessors, who were willing and voluntary to join the research group, and the five respondents in the interview. The research instruments were questionnaires, test forms, interview forms, behavioral observation forms, and satisfaction assessments forms. To analyze the data, the researcher conducted the statistics consisting of frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test by dependent samples, and the content analysis for the qualitative study.

The result revealed that 1) the overall practicality of the attribute development strategy of administrator in the new normal era under the Primary Educational Service Area Office showed a high level in all aspects. 2) The result of strategy construction and attribute development of administrator in the new normal era under the Primary Educational Service Area Office indicated the six strategies, namely initiative and creative mind, intelligence, self-confidence, responsibility, achievement orientation, and moral. 3) The assessment on strategy and satisfaction of executive attribute development in the new normal era under the Primary Education Service Area Office was at the highest level in an overview.

**Keywords:** Development Strategy; Administrator's Attribute; New Normal Era

## บทนำ

การจัดการศึกษาที่ดีให้กับคนในชาตินั้นเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศต่อไป ดังนั้น การจัดการศึกษาของชาติจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐที่จะต้องจัดการและบริหารงานการศึกษาให้ดีและมีประสิทธิภาพ โดยยึดถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และสามารถนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติได้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุก ๆ ด้านบริบทของสังคมไทยปัจจุบันเน้นการบริโภคโดยใช้ข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ยึดติดกับกรอบที่วางไว้เดิม และเป็นไปตามกระแสบริโภคนิยมของสังคม รูปแบบการจัดการด้านต่างๆ มีลักษณะสำเร็จรูป ตายตัว ไม่มีทางเลือกที่หลากหลาย และ

ไม่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทสังคมที่นับวันก็จะมีแต่ความแตกต่างกันสูงขึ้น มาตรฐานที่วางไว้เป็นแบบธรรมดาหรืออยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งแนวทางในการทำงานยังคงมุ่งเน้นการทำงานเดียวเป็นสำคัญ เป็นต้น ลักษณะบุคคลปัจจุบันดังกล่าวยากยิ่งที่จะขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปสู่สังคมโลกที่เรียกว่า สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การจะปรับเปลี่ยนบริบทดังกล่าวได้จำเป็นต้องเริ่มเน้นการผลิตงานอย่างสร้างสรรค์บนฐานของการแสวงหาและสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างไม่ติดกรอบ สามารถคิดรูปแบบจัดการด้านต่าง ๆ เฉพาะที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสังคมย่อย ๆ ได้ มาตรฐานที่วางไว้จำเป็นต้องเน้นความเป็นเลิศ ไม่ตามแบบอย่างตะวันตก เพื่อให้เรียกว่า ทันกระแสโลก แนวทางในการทำงานต้องปรับให้เป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่เน้นอัตลักษณ์ไทยแบบทันสมัย และมีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติอารยประเทศได้ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของบุคคลที่พึงประสงค์ สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้แบบไทย Sinlarat (2006) นอกจากนี้ Runcharoen (2010) กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นในการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพสูงมาก จึงจะทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามที่พึงปรารถนา ดังนั้น การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องปรับและพัฒนาให้สอดคล้องกับลักษณะไร้พรมแดน เป็นสังคมที่อาศัยองค์ความรู้ และเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้การจัดการศึกษาเกิดผลดี บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของผู้เรียน และเต็มศักยภาพของแต่ละคน อันเป็นหลักการและแนวทางการจัดการเรียนการสอนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

การจัดการเรียนรู้ในยุค New Normal นั้น ควรจัดให้ทั้งผู้สอนและผู้เรียนได้รับประโยชน์อย่างจริงจัง จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงขึ้น ประการแรกคือ เรื่องสถานที่ชัดเจนที่สุด จากการที่ผู้เรียนเคยต้องเดินทางไปศึกษาเล่าเรียนที่โรงเรียน ก็กลับมาเป็นจัดการเรียนการสอน Online โดยนั่งเรียนที่บ้านได้ ไม่ต้องเดินทาง ทำให้เราสามารถเรียนรู้ทุกเนื้อหาได้จากทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา และไม่ได้ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนลดลง ยังคงเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถโต้ตอบกันได้อย่างเต็มที่เหมือนเดิม เพียงแต่เปลี่ยนสถานที่จากโรงเรียน มาเป็นที่บ้าน ในรถ หรือสถานที่ต่าง ๆ ผ่านโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ เท่านั้น ผู้สอนจะต้องออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เสริมกิจกรรม สันทนาการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอนแบบเดิม หรือแบบ New Normal เป้าหมายยังคงเดิม ผู้สอนอาจเพิ่มสื่อต่าง ๆ เช่น คลิปวิดีโอ หรือผ่านการบรรยาย ผสมผสานการถามตอบ แบบเสวนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน หรือผู้สอนกับผู้สอน แต่ทั้งนี้ผู้สอนต้องพิจารณาคุณภาพผู้เรียนด้วย ว่าวิธีไหนถึงจะเหมาะสมที่สุดกับแต่ละช่วงวัย การประเมินไม่ใช่ประเมินการเรียน แต่เป็นประเมินผล การเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้รับ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวได้ เช่น Wonghai and Phatphon (2020) กล่าวว่า พื้นที่การเรียนรู้ หมายถึง โอกาสที่ผู้เรียนได้รับจากผู้สอน ในการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ ออกแบบและใช้วิธีการเรียนรู้ของตนเอง ประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ตลอดจนโอกาสที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปทำประโยชน์ต่อส่วนรวมและสะท้อนคิดกลับมายังตนเอง (Self-reflection) อีกครั้ง ว่าสิ่งที่ตนเองจะเรียนรู้ต่อไป



คืออะไร แล้วกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ใหม่ด้วยตนเองอีกครั้ง แล้วลงมือเรียนรู้ต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด การเรียนรู้แบบจริงจัง รู้ชัดจะไม่เกิด ถ้าพื้นที่การเรียนรู้ยังเป็นของผู้สอน

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง ของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และการที่ผู้บริหารจะสามารถ พัฒนางานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอันจะนำพาสถานศึกษา ให้อบรมบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสำเร็จของ การบริหารงานด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและที่สำคัญคือ การสร้างศรัทธาในตัวเองให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ดังแนวคิดของ Chung and Magginson (1981)

จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) มีคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบในแต่ละวิชา ดังนี้ วิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ย 54.96 วิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ย 38.87 วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย 28.59 และ วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย 37.64 จะเห็นได้ว่า คะแนนเฉลี่ยในรายวิชาภาษาอังกฤษ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 50 และมีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (National Institute of Educational Testing Service (Public Organization), 2020)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อจะได้กลยุทธ์การพัฒนาทักษะไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ให้มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นไปอย่าง มีคุณภาพ และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถและดำรงชีวิตได้ในสังคมอย่างมีความสุข

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์คุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนของการวิจัยอยู่ในลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการแบบเกลียวสว่าน (Action Research Spiral) โดยดำเนินการ 2 วงรอบ (Spiral) ดังนี้

## วงรอบที่ 1 มีการดำเนินการดังนี้

**1. การวางแผน (Planning)** การศึกษาข้อมูลกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวความคิดของ Stogdill (1948,1974); Mann (1959); Bass and Bass (1970); Lord, De Vader and Alliger (1986); Yulk (2002); Zaccaro, Kemp and Bader (2004); Hoy and Miskel (2013); Sinsarat (2018)

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล จำนวน 5 คน

1.3 ศึกษาการปฏิบัติจริงกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 395 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยการแบ่งตามภาคภูมิศาสตร์ได้ 6 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) การสุ่มแบบชั้นภูมิ เป็นการสุ่มในแต่ละภาคผลการสุ่มมีดังนี้

ภาคเหนือ มี 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน และ จังหวัดอุตรดิตถ์

ภาคใต้ มี 14 จังหวัด คือ จังหวัดกระบี่ จังหวัดชุมพร จังหวัดตรัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จังหวัดพังงา จังหวัดพัทลุง จังหวัดภูเก็ต จังหวัดระนอง จังหวัดสตูล จังหวัดสงขลา จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ จังหวัดยะลา

ภาคตะวันออก มี 7 จังหวัด คือ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และ จังหวัดสระแก้ว

ภาคตะวันตก มี 5 จังหวัด คือ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดตาก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี และ จังหวัดราชบุรี

ภาคกลาง มี 21 จังหวัด คือ จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดชัยนาท จังหวัดนครนายก จังหวัดนครปฐม จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดสุโขทัย จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดอ่างทอง และ จังหวัดอุทัยธานี

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 20 คือ จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดนครพนม จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดยโสธร จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดเลย จังหวัดสกลนคร จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดอำนาจเจริญ จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดอุบลราชธานี



3) การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละจังหวัด ตามสัดส่วนได้ 395 คน เพื่อใช้ในการตอบแบบสอบถาม

1.4 การสังเคราะห์ข้อมูลตามแนวความคิดของ Stogdill (1948,1974); Mann (1959); Bass and Bass (1970); Lord, De Vader and Alliger (1986); Yulk (2002); Zaccaro, Kemp and Bader (2004); Hoy and Miskel (2013); Sinrarat (2018) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารในยุค นิวนอร์มัล และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการบริหารงานที่เป็นเลิศ จำนวน 5 ท่าน ด้วยวิธีการเจาะจง

## 2. การปฏิบัติตามแผน (Action)

2.1 การสร้างกลยุทธ์จากการสังเคราะห์ข้อมูลตามแนวความคิดของ Stogdill (1948,1974); Mann (1959); Bass and Bass (1970); Lord, De Vader and Alliger (1986); Yulk (2002); Zaccaro, Kemp and Bader (2004); Hoy and Miskel (2013); Sinrarat (2018) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการบริหารงานที่เป็นเลิศ จำนวน 5 ท่าน ด้วยวิธีการเจาะจง

2.2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

3. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล

## 4. การสะท้อนผล (Reflection) ผู้วิจัยดำเนินการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินการ

วงรอบที่ 2 มีการดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การประชุมเตรียมการวางแผนในการประชุมอบรมผู้บริหาร ในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีการประชุมคณะทำงานจัดเตรียม ในวันที่ 1-4 มิถุนายน 2564 ในรูปแบบออนไลน์

2. การปฏิบัติตามแผน (Action) การประชุมอบรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 99 คน โดยดำเนินการประชุมอบรมรูปแบบออนไลน์ ในวันที่ 5-6 มิถุนายน พ.ศ 2564 โดยมีกิจกรรมการอบรมตามกรอบการศึกษาค้นคว้า คือ กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประชุมอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยดำเนินการตามกำหนดการอบรมในทุกขั้นตอน ดำเนินการสังเกตผู้เข้าอบรมอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการสอบถามในขณะปฏิบัติกิจกรรมการอบรม ทำการทดสอบความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้งก่อนและหลังการพัฒนา

การเก็บรวบรวมความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล และเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างดำเนินการอบรม

**4. การสะท้อนผล (Reflection)** ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ มาสรุป ประเมินและตรวจสอบกระบวนการ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา และข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการ พัฒนาต่อไป

**สถิติที่ใช้ในการวิจัย** แบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบทดสอบ โดยการทดสอบที (t-test) และแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ผลการศึกษาการปฏิบัติงานจริงกลยุทธ์คุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตาราง

| กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล | ระดับการปฏิบัติ |      |           |           |
|------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|-----------|
|                                                | $\bar{x}$       | S.D. | แปลผล     | อันดับที่ |
| 1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                    | 4.68            | 0.56 | มากที่สุด | 3         |
| 2. ความฉลาด                                    | 4.66            | 0.61 | มากที่สุด | 5         |
| 3. ความมั่นใจในตัวเอง                          | 4.70            | 0.60 | มากที่สุด | 2         |
| 4. ความรับผิดชอบ                               | 4.67            | 0.63 | มากที่สุด | 4         |
| 5. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์                          | 4.84            | 0.46 | มากที่สุด | 1         |
| 6. คุณธรรม                                     | 4.62            | 0.59 | มากที่สุด | 6         |
| รวม                                            | 4.70            | 0.58 | มากที่สุด |           |

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกผลการสร้าง 2 วงรอบ พบว่า

### 2.1 ผลการสร้างในวงรอบที่ 1 ปรากฏ ดังนี้

ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) กลยุทธ์ความ ฉลาด 3) กลยุทธ์ความมั่นใจใน 4) กลยุทธ์ความรับผิดชอบ 5) กลยุทธ์มุ่งเน้น และ 6) กลยุทธ์คุณธรรม

การทดสอบความรู้ก่อนการอบรมและหลังการอบรม พบว่า คะแนนการทดสอบก่อนการอบรมพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 18.61 คะแนนการทดสอบหลังการอบรมพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 22.68 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการ พัฒนามีความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สูงขึ้น



## 2.2 ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 2 ปรากฏ ดังนี้

1) กลยุทธ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 3

2) กลยุทธ์ความฉลาด พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความฉลาดหลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 5

3) กลยุทธ์ความมั่นใจในตัวเอง พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความมั่นใจในตัวเองหลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 2

4) กลยุทธ์ความรับผิดชอบ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความรับผิดชอบหลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 4

5) กลยุทธ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 1

6) กลยุทธ์คุณธรรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์คุณธรรม หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 6

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการการประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

## องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ได้กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารต้องมีการคิดหลายทิศทางหลายแง่มุม คิดหาคำตอบได้อย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาอย่างลึกซึ้ง สร้างแนวความคิดใหม่หรือคิดนอกกรอบในทางที่ดีขึ้น การคิดที่น่าเชื่อถือและพร้อมที่จะเผยแพร่ความรู้ได้ชัดเจน และการสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมหรือนวัตกรรมใหม่จากการคิด

2) กลยุทธ์ความฉลาด พบว่า ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ การจัดบุคลากรทำงานตามความถนัด การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล สื่อสารด้วยวาจาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ใช้เทคโนโลยีในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารภาษาต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

3) กลยุทธ์ความมั่นใจในตัวเอง พบว่า ผู้บริหารกล้าได้กล้าเสีย กล้าคิดและกล้าทำในสิ่งที่คิด กล้าเผชิญกับปัญหาและความล้มเหลว ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ การตั้งเป้าหมายของตนเองไว้สูงความพยายามทำงานที่ยากลำบาก มั่นใจในวิจรรย์ญาณของตนเอง เชื่อมั่นในอำนาจของตนเอง การตัดสินใจความสามารถหรือทักษะของตนเองว่าสามารถไปสู่ความสำเร็จตามความต้องการได้ และ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถกระทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างแน่นอน



4) กลยุทธ์ความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารมีการยอมรับผลทั้งที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ตนหรือที่อยู่ในความดูแลของตนได้ทำลงไป ความกล้าหาญในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย การยอมรับในความผิดพลาด การทำหน้าที่ให้ดีที่สุด เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ และมีความรับผิดชอบทั้งรับผิดชอบในตัวเอง ในองค์กร และในสังคม

5) กลยุทธ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ พบว่า ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบ ทิศทางของงานและวางแผนงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ การรายงานผลการดำเนินงาน

6) กลยุทธ์คุณธรรม พบว่า ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต รักและศรัทธาในวิชาชีพ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบต่างๆในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทายาท ทางวาจา และมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้อย่างชัดเจน สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างรวดเร็ว หลายทิศทางหลายแง่มุม แก้ปัญหาอย่างลึกซึ้ง มีการคิดที่น่าเชื่อถือและพร้อมที่จะเผยแพร่ความรู้ได้ชัดเจน สร้างแนวความคิดใหม่หรือคิดนอกกรอบในทางที่ดีขึ้น และสามารถสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมหรือนวัตกรรมใหม่จากการคิดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Guilford (1967) กล่าวว่า ความสามารถของบุคคลในการคิด เป็นความคิดอเนกนัย (Divergent thinking) คือ ความคิดหลายทิศทางหลายแง่มุมที่จะนำไปสู่การประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ และแนวทางในการแก้ปัญหา ตลอดจนนำความคิดไปประยุกต์ใช้กับงานต่าง ๆ สอดคล้องกับ Torrance (1963) กล่าวว่า ความสามารถของบุคคลในการคิด แก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างลึกซึ้ง ที่นอกเหนือไปจากลำดับขั้นของการคิดอย่างปกติธรรมดา เป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่จะสามารถคิดได้หลายแง่มุมผลงานผสมจนได้ผลใหม่ ซึ่งถูกต้องสมบูรณ์กว่า สอดคล้องกับ Grant (2001) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารทางด้านความคิด จะต้องมีความรู้ดีที่จะแนะนำคนอื่นได้ เป็นที่น่าเชื่อถือ และพร้อมที่จะเผยแพร่ความรู้ได้ชัดเจน สอดคล้องกับ Sinlarat (2018) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารเราไม่มีแนวคิดใหม่ ได้แต่วิเคราะห์คนอื่นอย่างเดียวแล้ว เราก็ต้องเดินตามคนอื่นไป เพราะฉะนั้นเมื่อเราวิเคราะห์วิจารณ์สังคมและคนอื่นแล้ว เราต้องมีแนวคิดในลักษณะที่เป็นแนวคิดใหม่ ๆ เป็นแนวคิดของเราหรือเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับสังคมและองค์กรด้วย ผู้บริหาร จึงต้องฝึกพัฒนาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และสอดคล้องกับ Khamdit (2018) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ และการลงมือปฏิบัติ การพัฒนาคนหรือบุคลากรให้สามารถเป็นนวัตกรรมโดยเน้นที่ผลงานหรือนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นสำคัญ

2. ความฉลาด ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความฉลาดได้อย่างชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารด้วยวาจาที่ชัดเจนเข้าใจง่าย มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และถูกต้อง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล สามารถจัด

บุคลากรทำงานได้ตรงตามความถนัด และมีการสื่อสารภาษาต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Zaccaro et al. (2004) กล่าวว่า ผู้บริหารมักจะมีสติปัญญาสูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร มีความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาที่ชัดเจน มีความสามารถในการรับรู้ และการใช้เหตุผลในการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งนับว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี ถึงแม้ว่าความฉลาดของผู้บริหารแสดงออกอย่างชัดเจน แต่มีผลงานวิจัยที่แสดงว่าความสามารถทางปัญญาของผู้บริหารไม่ควรแตกต่างกับผู้ได้บังคับบัญชามากเกินไป หากระดับสติปัญญาของผู้บริหารแตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชาเกินไปมีผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาต่อต้านความเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารที่มีความสามารถสูงกว่ามากเกินไปอาจมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา คุณลักษณะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Stogdill (1974) กล่าวว่าความสามารถทางสติปัญญา เป็นความรอบรู้และความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ สามารถใช้ความคิดอย่างสมเหตุสมผล มีความสามารถทางด้านการเรียนรู้ การจดจำและการวินิจฉัย ตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ ศึกษาและเข้าใจได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหาร ย่อมเป็นปัจจัยชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมอันเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะแสดงออกมาให้บุคคลทั่วไป ได้ทราบถึงความสามารถทางสติปัญญา แนวคิดของ Ghiselli (1971) กล่าวว่า ความรอบรู้ (intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและ ความสามารถเกี่ยวกับความคิดนามธรรมและมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ยังเห็นสังเคราะห์และ วิเคราะห์ได้ สอดคล้องกับ Barnard (1969) กล่าวว่า ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาด มีไหวพริบ จะมีก็ ต่อเมื่อผู้เป็นคนที่มีความรู้ดีรู้งาน นโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัดและกระบวนการ วิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูต คือ รอบรู้และสนใจในเรื่อง ต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุด คือร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมียกระดับสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

3. ความมั่นใจในตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความมั่นใจในตนเอง ได้อย่างชัดเจน มีความกล้าคิดและกล้าทำในสิ่งที่คิด มีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี มีความกล้าได้ กล้าเสีย กล้าเผชิญกับปัญหาและความล้มเหลว มีการตั้งเป้าหมายของตนเองไว้สูง มีความพยายามทำงานที่ยากลำบาก มีการตัดสินใจความสามารถหรือทักษะของตนเองว่าสามารถไปสู่ความสำเร็จตามความต้องการได้ มีความมั่นใจในวิจารณ์ญาณของตนเอง มีความเชื่อมั่นในอำนาจของตนเอง และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถกระทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับ Benson (1975) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถกระทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างแน่นอน ไม่มีความเกรงกลัวที่จะมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และกล้าได้กล้าเสีย สอดคล้องกับ Shrauger and Schoen (1995) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ การตัดสินใจความสามารถหรือทักษะของบุคคลด้วยตัวเองว่าสามารถไปสู่ความสำเร็จตามความต้องการจากสถานการณ์อันหลากหลายได้ สอดคล้องกับ Corsini (1999) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ความมั่นใจในวิจารณ์ญาณของตนเอง ความสามารถของตนเอง อำนาจของตนเอง ฯลฯ ของบุคคลหนึ่ง ซึ่งบางครั้งก็แสดงออกมากเกินไป สอดคล้องกับ Hollenbeck (1994). กล่าวว่า ความ

เชื่อมั่นในตนเอง คือ การตัดสินใจความสามารถของเราในการทำบางสิ่งให้สำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sararatana (2014) ได้อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอและมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

4. ความรับผิดชอบ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความรับผิดชอบ ได้อย่างชัดเจน มีการยอมรับผลทั้งที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ตนหรือที่อยู่ในความดูแลของตนได้ทำลงไป เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ มีความกล้าหาญในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย มีการยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำหน้าที่ให้ดีที่สุด และความรับผิดชอบทั้งรับผิดชอบในตัวเองในองค์กรและในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1938) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดียอมยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้แต่จะมีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่เป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน สอดคล้องกับ Bass (2008) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ การยอมรับผลทั้งที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติประกอบด้วยความกล้าหาญ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย เมื่อผิดพลาดต้องเต็มใจรับคำตำหนิและต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด สอดคล้องกับ KaraKose (2007) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ เป็นลักษณะของผู้บริหารเชิงจริยธรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสม การเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ สามารถทำให้เกิดความยุติธรรม และเป็นธรรมกับทุกคนได้ โดยพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี จะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจ และสอดคล้องกับ Sinlarat (2018) กล่าวว่า ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นแบบใด ต้องมีความรับผิดชอบ ทั้งรับผิดชอบในตัวเอง ในองค์กร และในสังคม ความรับผิดชอบถือได้ว่าเป็นปรัชญาของความเป็นมนุษย์โดยตรง ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่เห็นแล้วจึงมีคุณสมบัติอื่น ๆ ตามมาด้วย

5. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดรูปแบบ ทิศทางของงานและวางแผนงานได้เป็นอย่างดี มีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Yukl (2002) กล่าวว่า มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นองค์ประกอบของลักษณะผู้มีภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิผล ด้านลักษณะแรงจูงใจ ซึ่งเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง การวางแผนงาน การเลือกวิธีปฏิบัติ และระดับความสำเร็จ สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2013) กล่าวว่า มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ นั้นรวมถึงความต้องการบรรลุความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ เกิดแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบภาระหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของงาน และสอดคล้องกับ Runcharoen (2003) กล่าวว่า การจะบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการจัดการศึกษานั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการจะนำพาโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา เนื่องจาก



ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้อำนวยการมีความสะดวก และประสานงานกับคณะครูในโรงเรียน อีกทั้งเป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียน และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

6. คุณธรรม ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์คุณธรรม ได้อย่างชัดเจน มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งท่วงท่าทางวาจา มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Duncan (1983) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรม คือเป็นผู้มีความยุติธรรมซื่อสัตย์ รับผิดชอบดำรงตนอยู่ในศีลธรรม วัฒนธรรมอันดี บริหารงานด้วยความโปร่งใส และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Runcharoen (2010) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกัน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นหลักประกันคุณภาพระดับมาตรฐาน วิชาชีพพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องมุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

## สรุป

กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การคิดหาคำตอบได้ อย่างรวดเร็ว การคิดหลายทิศทางหลายแง่มุม การคิดแก้ปัญหาอย่างลึกซึ้ง การคิดที่น่าเชื่อถือและพร้อมที่จะเผยแพร่ความรู้ได้ชัดเจน การสร้างแนวความคิดใหม่หรือคิดนอกกรอบในทางที่ดีขึ้น และการสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมหรือนวัตกรรมใหม่จากการคิด กลยุทธ์ความฉลาด ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารด้วยวาจาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย การตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล การจัดบุคลากรทำงานตามความถนัด และการสื่อสารภาษาต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ความมั่นใจในตนเอง ประกอบด้วย กล้าคิดและกล้าทำในสิ่งที่คิด การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความกล้าได้กล้าเสีย กล้าเผชิญกับปัญหาและความล้มเหลว การตั้งเป้าหมายของตนเองไว้สูง ความพยายามทำงานที่ยากลำบาก การตัดสินใจความสามารถหรือทักษะของตนเองว่าสามารถไปสู่ความสำเร็จตามความต้องการได้ ความมั่นใจในวิจารณ์ญาณของตนเอง ความเชื่อมั่นในอำนาจของตนเอง และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างแน่นอน กลยุทธ์ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การยอมรับผลทั้งที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ตนหรือที่อยู่ในความดูแลของตนได้ทำลงไป เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ ความกล้าหาญในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย การยอมรับในความผิดพลาด การทำหน้าที่ให้ดีที่สุด และความรับผิดชอบทั้งรับผิดชอบในตัวเอง ในองค์กร และในสังคม กลยุทธ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบ ทิศทางของงานและวางแผนงาน การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ การรายงานผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์คุณธรรม ประกอบด้วย

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆในสังคม การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งท่ายกาย ทางวาจา ความรักและศรัทธา ในวิชาชีพ ความซื่อสัตย์ สุจริต และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1.1 หน่วยงานในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกแห่ง จะได้รับประโยชน์จากการวิจัย คือ ได้องค์ความรู้ใหม่ ของกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารในสังกัดให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

1.2 หน่วยงานทางวิชาการ ได้แก่ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะได้นำผลการวิจัยไปเพิ่มสถานะทางวิชาการในเรื่องการพัฒนาทักษะผู้บริหาร และการพัฒนางานวิจัย ให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารได้อย่างเต็มศักยภาพและสามารถบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสังกัดอื่นๆ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบริบทโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึงโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดอื่น จึงไม่ทราบว่า สังกัดของโรงเรียนมีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารอย่างไร

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล ของหน่วยงาน หรือองค์กรอื่นๆ

## References

- Barnard, C. I. (1938). *Functions of an Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1969). *Organization and Management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.



- Bass, B. M., & Bass, R. (1970). *The Bass Handbook of Leadership*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administration Science Quarterly*, 20(2), 229–249.
- Boonsiripun, M. (2020). *Get to know "New Normal" edition of the Royal Thai Council*. Retrieved May 6, 2020, from <https://news.thaipbs.or.th/content/292126>.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organization Behavior Development Managerial Skills*. New York: Harper and Row Publishers.
- Corsini, R. J. (1999). *Stereotype*. In *The dictionary of psychology*. Philadelphia, PA: Brunner/Mazel.
- Duncan, O.D. (1975). *Introduction to structural equation models*. New York: Academic Press.
- Ghiselli, E. E., (1971). Managerial Talent. *American Psychologist*, 16(10), 39-94.
- Grant, K. P., Graham T. S., & Heberling, M. E. (2001). The project manager and project team involvement: Implications for project leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 32– 42.
- Guilford, J. P., (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Education and Administration*. (9<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. (9<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Karaköse, T. (2007). High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464–477.
- Khamdit, S. (2018). *Educational Leadership: Leadership in Thai Society*. (3<sup>rd</sup> ed.). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- National Institute of Educational Testing Service (Public Organization), (2020). *Important information about O-NET Academic Year 2020*. Retrieved May 6, 2020, from <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/212>.
- Runcharoen, T. (2003). *To become a professional administrator*. Bangkok: khaofang
- Runcharoen, T. (2010). *Professionalism in organizing and administering education*. Bangkok: khaofang.



- Sararatana, W. (2014). *A new paradigm in education Case view on 21<sup>st</sup> century education*. Bangkok: Thiphawisut.
- Shrauger, J. S., & Schohn, M., (1995). Self-confidence in college students: Conceptualization, measurement, and behavioral implications. *Assessment*, 2(3), 255–278.
- Sinlarat, P. (2006). *Creative and Productive Education*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Sinlarat, P. (2018). *Educational Leadership: Thought Leaders*. (3<sup>rd</sup> ed.). Bangkok: Chulalongkorn University
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M., (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Torrance, E. P., (1963). *Education and the creative potential*. Minneapolis, MN: The University of Minnesota Press.
- Wonghai, W., & Phatphon, M. (2020). *Learning design on New Normal*. Graduate school Srinakharinwirot University, Bangkok Ben.
- Wright, P. M. et al. (1994). On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 795–803.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3<sup>rd</sup> Ed.) New York: Harper and Row Publications.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. (5<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). *Leader traits and attributes*. In J, Antonakis, A, Cianciolo, & R Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.