

กลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*

Strategies for Improving Administrators' Skills in New Normal Era
Under the Secondary 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@rmutt.ac.th



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2563 จำนวน 342 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้ประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจ จำนวน 99 คน โดยเป็นผู้ที่มีความยินดีและสมัครใจเข้าร่วมกลุ่มผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t - test แบบ Dependent Samples และ การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติจริงกลยุทธ์ทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) ผลการสร้างกลยุทธ์และพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ การคิดรวบยอด การศึกษาและการสอน และความรู้ความคิด และ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด และความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา; ทักษะผู้บริหาร; ยุคนิวนอร์มัล



Abstract

This study aimed to 1) investigate the strategy of administrator skill in the new normal era under the Secondary Educational Service Area Office, 2) construct and develop the strategy of administrator skill in the new normal era under the Secondary Educational Service Area Office, 3) assess the strategy and satisfaction of administrator skill development in the new normal era under the Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 342 school administrators of the Secondary Educational Service Area Office in the academic year 2020, derived from multi-stage sampling. Furthermore, 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 strategy of administrator skill in the new normal era under the Secondary Educational Service Area Office showed a high level in all aspects. 2) The result of strategy construction and skill development of administrator in the Secondary Educational Service Area Office indicated the five strategies, namely technical skills, human skills, conceptual skills, educational and instructional skills, and cognitive skills. 3) The strategy assessment results showed the suitability, possibility, and usefulness at the highest level. The overall satisfaction with the skill development strategy of administrator in the new normal era under the Secondary Educational Service Area Office was at the highest level.

Keywords: Development Strategy; Administrators' Skills; New Normal Era

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งการดำเนินงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ คือ ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้โดย



กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิม ที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะ มาตรา 39 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคม คุณธรรม คุณภาพ ศักยภาพ และประสิทธิภาพต่อไป (Office of the National Education Commission, 2009)

Kanchana Boonphak (2020) ได้กล่าวไว้ว่า ไวรัสโควิด 19 หรือชื่อเดิมว่า ไวรัส โครนา โควิด เป็นไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เป็นตระกูลของไวรัสที่ก่อให้เกิดอาการป่วยตั้งแต่โรคไข้หวัดธรรมดาไปจนถึงโรคที่มีความรุนแรงมาก เช่น โรคระบบทางเดินหายใจ และโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง เป็นต้น ซึ่งเป็นสายพันธุ์นี้เป็นสายพันธุ์ใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อนในมนุษย์ก่อให้เกิดอาการป่วยระบบทางเดินหายใจในคน และสามารถแพร่เชื้อจากคนสู่คนได้ โดยเชื้อไวรัสนี้พบครั้งแรกในการระบาดในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงปลายปี ค.ศ. 2019

ไวรัสโควิด 19 ส่งผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ ตลอดจนการดำเนินชีวิตของมวลมนุษยชาติเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ เช่น ร้านอาหารต้องนั่งแยกโต๊ะ หรือซื้อกลับบ้านมากขึ้น ปรับตัวใช้การทำธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น เว้นระยะในการเดินทางโดยสารสาธารณะ ใช้บริการส่งของถึงบ้าน (Delivery)

ที่ผ่านมาการจัดการเรียนรู้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นสอนแบบปกติ หรือ Active Learning ที่มีการเน้นกิจกรรมมากกว่าการบรรยาย เช่น ผู้สอนจะต้องกำหนดเป้าหมายให้สัมพันธ์กับกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาทักษะสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนกิจกรรมที่จัดจะต้องสะท้อนให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ คิดวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่ผู้เรียนพบเห็น ชอบ ไม่ชอบ ผู้สอนต้องออกแบบการเรียนรู้ให้ง่ายต่อการศึกษาด้วยตนเองและสอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนและมีความสัมพันธ์กับชีวิตจริง สามารถแก้ปัญหาได้ อาจสร้างสถานการณ์เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน ไม่น่าเบื่อ จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนร่วมกัน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม สามารถเรียนได้ทั้งในห้องเรียน นอกห้องเรียน หรือที่อื่นๆ ได้ตลอดเวลา

Boonsiripun (2020) กล่าวว่า คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา ระบุว่า ราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์ "New Normal" หมายถึง ความปกติใหม่ และคำว่า ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต New Normal หรือ ความปกติใหม่ เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของ ไวรัสโควิด 19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การทำงาน การดูแลสุขภาพอย่างเคร่งครัด แม้กระทั่งการจัดการเรียนรู้ที่จะต้องปรับตัว การดำเนินชีวิตใหม่ ในหลากหลายประการด้วยกัน ได้แก่ การรับประทานอาหาร การเดินทาง การพูดคุย เศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของคน หรือแม้กระทั่งการศึกษา เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้น ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 รวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปใน



ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก เป็นความสูญเสียที่มนุษย์จำเป็นต้องป้องกัน เพื่อให้ตนเองมีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีชีวิตแบบเดิม ๆ จึงเกิดวิถีชีวิตแบบ New normal ขึ้น สถานศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างเร่งด่วน ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูมาเป็นแบบ Online เพื่อลดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งเดิมมีการจัดการเรียนรู้แบบ Online บ้างแต่ไม่มากนัก กลายมาเป็นจัดการเรียนรู้ Online 100% ต้องมีการเว้นระยะห่างระหว่างผู้เรียนและผู้สอน งดการเดินทางมาเรียน งดการมารวมกลุ่มกันเป็นจำนวนมาก งดกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาผู้เรียน มาเป็นกิจกรรมแบบ Online การสวมใส่หน้ากากอนามัย การประชุม Online สอนป้องกันวิทยานิพนธ์แบบ Online กิจกรรมทำนุบำรุงศาสนา เช่น เวียนเทียน Online ลอยกระทง Online เป็นต้น

New Normal ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้อย่างคงต้องเดินทางต่อไป เพราะเด็กยังต้องศึกษาเล่าเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง ครูต้องพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนสิ่งที่เกิดขึ้นและสถานศึกษาต้องปรับตัว ได้แก่

1. อาคารสถานที่ต้องจัดจุดคัดกรอง ผู้มีอาการเบื้องต้น
2. การเข้าออกใช้ทางเดียวเพื่อสะดวกต่อการคัดกรอง
3. จุดให้บริการวัดอุณหภูมิและบริการเจลแอลกอฮอล์ก่อนเข้าสถานศึกษา
4. ผู้เรียนทุกคนต้องสวมใส่หน้ากากอนามัยก่อนเข้าสถานศึกษา
5. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนแบบเว้นระยะห่าง
6. จัดการเรียนการสอนแบบ Online เพื่อลดการเดินทาง

ในการจัดการเรียนการสอนแบบ Online นั้น เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้สอน ผู้เรียน สถานศึกษาต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนผู้พัฒนาระบบทางด้านสารสนเทศ เร่งพัฒนาเครื่องมือที่จะมาช่วยในการจัดการศึกษา และการประชุมทางไกลที่มีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว แต่มาถึงยุคโควิด 19 การสอนทางไกล การประชุมทางไกล ยิ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นอย่างมาก จึงเกิดเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการเรียนการสอน การประชุมทางไกลเกิดขึ้นมากมาย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้ เช่น Zoom, Google Hangouts, Skype, Line, FaceTime, Facebook, Messenger, Microsoft Teams, True Virtual World, Google meet, Vroom, Web X เป็นต้น

Office of the Basic Education Commission (2021) ได้เขียนแนวทางการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ จึงได้กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอน ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สำหรับโรงเรียน โดยมีแนวทางหลักในการจัดการเรียนการสอน 5 รูปแบบ ได้แก่

- 1) On - site คือ การจัดการเรียนการสอนแบบปกติที่โรงเรียน (มาตรการ ศบค.) โดยโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอย่างเคร่งครัด
- 2) On - air คือ การจัดการเรียนการสอนผ่านระบบโทรทัศน์ โดยใช้ระบบสัญญาณดาวเทียมระบบเคเบิลทีวี (Cable TV) ระบบ Application TV และ ระบบ IPTV เป็นช่องทางในการเผยแพร่สื่อการเรียนรู้



DLTV ของมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3) On - demand คือ การจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สำหรับนักเรียนที่สามารถเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ DLTV (www.dltv.ac.th), Youtube (DLTV 1 Channel -DLTV 12 Channels), Application DLTV, DLIT (www.dlit.ac.th), Application DLIT หรือ OBEC Content Center บน Smart Phone /Tablet

4) Online คือ การจัดการเรียนการสอนแบบถ่ายทอดสดผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในลักษณะการสื่อสารสองทาง ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบถ่ายทอดสด (LIVE) ระหว่างครูและนักเรียน โดยนักเรียนจะต้องมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

5) On - hand คือ การจัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนทางไกล ด้วยการนำส่งเอกสารไปให้นักเรียนได้เรียนรู้ที่บ้าน ภายใต้ความดูแลช่วยเหลือของผู้ปกครองในขณะที่เรียนรู้ และให้โรงเรียนสามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนเองได้ตามความเหมาะสม

แนวทางการบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับความปกติใหม่ (New normal) ที่จะเกิดขึ้นหลังวิกฤตโควิด-19 สำหรับผู้บริหารที่ต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติ และเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การสวมใส่หน้ากากอนามัย เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน การบริหารจัดการสถานศึกษาและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม บิดามารดา ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน (Duangchurn, 2020)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรย่อมเกิดขึ้นตลอดเวลาและทำนองเดียวกันทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ตามเป้าหมายและนโยบาย องค์กรใดที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลย่อมมีการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับปรุงพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการในทุกองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันในทุก ๆ ด้านเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและมั่นคง แต่การที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือประสบความสำเร็จต้องอาศัยกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิรูประบบ และที่ขาดไม่ได้ คือ ทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีจิตวิญญาณในความเป็นผู้นำ ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียน (James, and Connolly, 2000) หน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ สนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตร กำหนดเป้าหมายการเรียนการสอน สนับสนุนผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมใน

การบริหารโรงเรียนและจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังถูกกำหนดให้อยู่ในฐานะผู้นำที่จะต้องดูแลรับผิดชอบตามตำแหน่งที่เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ แม้ว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารก็ควรจะเป็นผู้นำ (Hoy, and Miskel, 2001 as cited in Katz, and Kahn, 1978)

จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบในแต่ละวิชา ดังนี้ วิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ย 57.15 วิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ย 36.51 วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย 27.88 และ วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย 31.21 จะเห็นได้ว่า คะแนนเฉลี่ยในรายวิชาภาษาอังกฤษ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 50 และมีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (National Institute of Educational Testing Service (Public Organization), (2020)

ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาและวิเคราะห์ของ Katz (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีเพื่อให้การดำเนินการบริหารได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมี 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) แต่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Drake and Roe (1986) ได้เสนอแนะว่าควรจะมีคุณสมบัติเพิ่มอีก 2 ทักษะ ในฐานะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้ดีมาก ในเรื่องเรียนการสอน และควรมีความรู้และสติปัญญา สูงกว่าผู้บริหารทั่วไป ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไป ทักษะดังกล่าว ได้แก่ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) และ ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะทั้ง 5 ด้านนี้ จะทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด อันส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ซึ่งครูผู้สอนจะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้มีคุณภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน (National Board of Primary Education, 1998) ซึ่ง ทักษะภาวะ ผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตาม หน้าที่และการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึง วิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความ เป็นผู้นำมุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่างๆ และในสถานการณ์โรคระบาดในขณะนี้ โดยให้ทุกคนมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่ จำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- 2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์และความพึงพอใจการพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

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

วนรอบที่ 1 มีการดำเนินการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การศึกษาข้อมูลกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล จากเอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล จำนวน 5 คน

1.3 ศึกษาการปฏิบัติจริงกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2563 จำนวน 342 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

1.4 การสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาการปฏิบัติจริงกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล

2. การปฏิบัติตามแผน (Action) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 การสร้างกลยุทธ์จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และการศึกษาการปฏิบัติจริงกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล

2.2 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น



3. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล

4. การสะท้อนผล (Reflection) ผู้วิจัยดำเนินการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินการ
วงรอบที่ 2 มีการดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

1.1 วางแผนประชุมกลุ่มผู้ร่วมวิจัย กำหนดกิจกรรมและมอบหมายงานในแต่ละคนนำไปปฏิบัติ
 1.2 การเตรียมอุปกรณ์และสถานที่ เครื่องคอมพิวเตอร์ รวมทั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่
 จะใช้ในกิจกรรมครั้งนี้

1.3 กำหนดกรอบภาระงานที่จะมอบหมาย

2. การปฏิบัติตามแผน (Action)

การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีระยะเวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 21 มิถุนายน 2564 ถึงวันที่ 23 กรกฎาคม 2564 ซึ่งมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาดำเนินกลยุทธ์ทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้ง 5 ทักษะ กลับไปปฏิบัติในโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ โดยการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อครบกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีเนื้อหา ดังนี้

2.1 เทคนิค (Technical skills)

2.2 มนุษย์ (Human Skills)

2.3 ความคิดรวบยอด (Conceptual skills)

2.4 การศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)

2.5 ความรู้ความคิด (Cognitive Skills)

3. การสังเกต (Observation)

ผู้วิจัยติดตามสังเกตการณ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาดำเนินไปใช้ จากผู้นำกลยุทธ์ไปใช้ 5 โรงเรียน และสรุปประเด็นจากเอกสารรายงานที่ผู้วิจัยมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาได้เขียนรายงาน

4. การสะท้อนผล (Reflection)

ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ มาสรุปประเมินและตรวจสอบกระบวนการ เพื่อศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการพัฒนาต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการปฏิบัติจริงกลยุทธ์ทักษะผู้บริหารในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน



ผลการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกผลการสร้าง 2 วงรอบ พบว่า

2.1 ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1 ปรากฏ ดังนี้

1) กลยุทธ์เทคนิคพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์เทคนิคหลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ใน ลำดับที่ 2

2) กลยุทธ์มนุษย พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์มนุษย หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 4

3) กลยุทธ์ความคิดรวบยอด พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความคิด รวบยอด หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 5

4) กลยุทธ์การศึกษาและการสอน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์การศึกษาและการสอน หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 3

5) กลยุทธ์ความรู้ความคิด พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความรู้ความคิด หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 1

6) การทดสอบความรู้ก่อนการอบรมและหลังการอบรม พบว่า คะแนนการทดสอบก่อนการอบรมพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 18.57 คะแนนการทดสอบหลังการอบรมพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 22.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ในกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา สูงขึ้น

2.2 ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 2 ปรากฏ ดังนี้

1) กลยุทธ์เทคนิคพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์เทคนิคหลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ใน ลำดับที่ 2

2) กลยุทธ์มนุษย พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์มนุษย หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 4

3) กลยุทธ์ความคิดรวบยอด พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความคิดรวบยอด หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 5

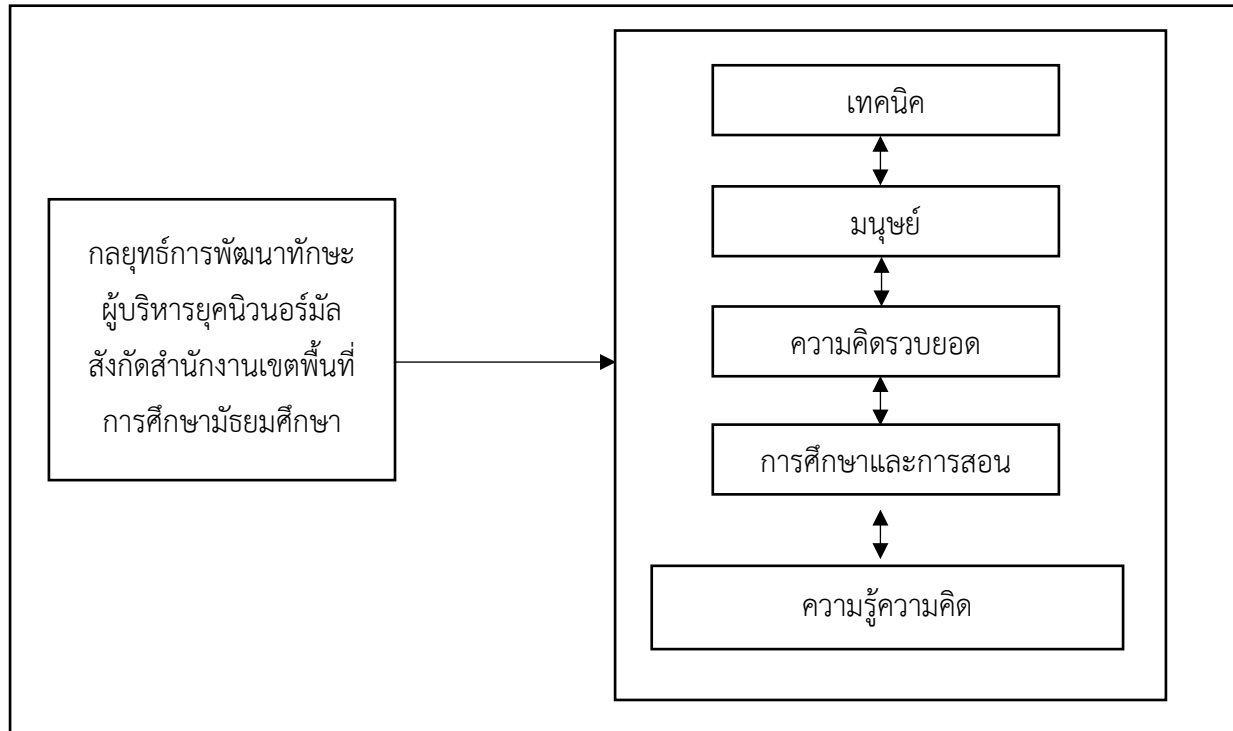
4) กลยุทธ์การศึกษาและการสอน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์การศึกษาและการสอน หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 3

5) กลยุทธ์ความรู้ความคิด พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความรู้ความคิด หลังการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับแล้วอยู่ในลำดับที่ 1

3. ผลการประเมินความพึงพอใจการพัฒนาทักษะผู้บริหารในยุคนิวอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ได้กลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้



อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. เทคนิค (Technical skills) ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์เทคนิค ได้อย่างชัดเจน มีการใช้ความรู้ในงานที่ทำ มีการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดการและการจัดองค์การ มีการทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม และมีการใช้เทคโนโลยีกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารยุคนิวนอร์มัลจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่จะกระทำ สามารถวิเคราะห์งาน และกระทำด้วยกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อไปสู่เป้าหมาย มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน ใช้กระบวนการทำงานกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม ซึ่งนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารของผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล มีการใช้เทคโนโลยีกับการทำงาน เพื่อความสะดวกต่อการทำงาน และส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับ Katz (2007) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็นทักษะที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน ประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารความหมาย



เป็นต้น Katz (2007) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ แต่เมื่อการบริหารจัดการระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ การใช้ทักษะการบริหารทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญลดลง โดยมีเงื่อนไขว่าผู้บริหารนั้นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เก่งทักษะด้านเทคนิคสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ เมื่อมองการบริหารไปถึงระดับสูงพบว่า ทักษะด้านเทคนิคไม่เหลืออยู่เลยหรือเหลืออยู่น้อยมาก ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความจำเป็นมากในทุกระดับของ การบริหาร และมีผลการศึกษาสนับสนุน ดังนี้ 1) ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญมากสำหรับหัวหน้าโฟร์แมน ซึ่งเป็นผู้ต้องลงไปสัมผัสโดยตรงกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น 3) ผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องเข้าใจตนเองและเข้าใจในความเป็นมนุษย์ และเข้าใจในความสัมพันธ์ของมนุษย์ สอดคล้องกับ Harris (2008) ได้นำเอาทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) มาอธิบายความว่าทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานหลากหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา และได้แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย การอ่าน เขียน พูด ฟัง การจัดลำดับเรื่องราวเป็น สาริตได้ เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อได้ คำนวณเป็น และสามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้ สอดคล้องกับ Dubrin (2012) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทาง ในเรื่องวิธีการกระบวนการขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคยังรวมถึงความสามารถในการเตรียมการวางแผนงบประมาณ จัดตารางเวลา การเตรียมการ วิเคราะห์ตาราง ใช้เทคโนโลยีในการทำการอัปโหลดข้อมูลบนเครือข่าย การสกรีนต่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และการมีความรู้ขั้นสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pakotang (2018) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ด้านกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมว่า ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาสามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างชัดเจน สามารถการยอมรับข้อตกลงของทีมงานได้อย่างเต็มใจ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล มีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน

2. มนุษย์ (Human Skills) ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนามีความรู้ในกลยุทธ์มนุษย์ ได้อย่างชัดเจน รู้จักสังเกต มีวิธีการสัมภาษณ์ มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม เมื่อมีการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อีกทั้งต้องรู้จักแสดงบทบาทสมมติในบางสถานการณ์ ตลอดจนมีการตั้งใจ สร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมแรงทางบวกต่อบุคลากร และผู้บริหารจะต้องครองตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างต่อบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Katz (2007) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารด้านมนุษย (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศ เป็นทักษะที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เช่น ผู้บริหารต้องสามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น สามารถพูดคุยเข้าใจได้ง่าย สามารถชักจูงโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ เป็นต้น สอดคล้องกับ Harris (2008) ได้นำเอาทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) มาอธิบายความว่าทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานหลากหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการ



นิเทศการศึกษา และได้แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของทักษะด้านมนุษย ประกอบด้วย การเอาอกเอาใจ การรู้จักสังเกต การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักนำการอภิปราย สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการแสดงบทบาทสมมติได้ สอดคล้องกับ Drake and Roe (2008) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย (human skills) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จัก ใช้คนให้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้ สอดคล้องกับ Harris (1985) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษย (human skill) ประกอบด้วย การรู้จักสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักนำการอภิปราย การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pakotang (2018) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ด้านกลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ใน กลยุทธ์จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถ ควบคุมตนเองในการบริหารงานได้อย่างดี มีการปฏิบัติตามกติกาของสังคม ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจาและจิตใจ มีการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพได้เป็นอย่างดี

3. ความคิดรวบยอด (Conceptual skill) ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความคิดรวบยอด ได้อย่างชัดเจน รู้จักการใช้คำถาม การวิพากษ์วิจารณ์ มองภาพโดยรวม แล้วนำข้อมูลมาทำการการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวินิจฉัย แล้วสรุปเป็นความคิดรวบยอด ซึ่งสอดคล้องกับ Katz (2007) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ และเข้าใจความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อนำมา ใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารงานของตนเอง เป็นทักษะด้านเข้าใจภาพรวม การมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมด ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาไม่ว่าเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาระยะยาวสามารถนำองค์กรให้ก้าวไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคต สอดคล้องกับ Harris (2008) ได้นำเอาทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) อธิบายความว่าทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานหลากหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา และได้แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย การมองเห็นภาพโดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การรู้จักสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักถามคำถาม สอดคล้องกับ Dubrin (2012) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านการวินิจฉัยเป็นส่วนหนึ่งในทักษะการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัย ค้นหาสาเหตุของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะด้านอื่นๆ ร่วมด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือด้านนโยบายในการ วินิจฉัยปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข อันเป็นความท้าทายในการเป็นผู้บริหารที่จะต้องค้นหาต้นตอของปัญหา และเสนอแนะแนวทางการแก้ไข สอดคล้องกับ Griffin (1984) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในองค์การ การเข้าใจเหตุการณ์มองเห็นปัญหา โดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปของงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าจะ ทำอย่างไรให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะด้านการวิเคราะห์ (analytic skill) เป็นทักษะที่



คล้ายกันกับทักษะการตัดสินใจทำให้ทักษะการวินิจฉัยมีความสมบูรณ์ เป็นความสามารถในการระบุรายละเอียดสำคัญใน สถานการณ์หนึ่ง ๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้นของผู้บริหารที่เข้าใจ รู้ ข้อมูลต่าง ๆ แยก องค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้อง ทำอะไร

4. การศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา มีความรู้ในกลยุทธ์การศึกษาและการสอน ได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ เอื้อและส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษา การนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ ตรวจสอบผลการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการพัฒนาหลักสูตรและนำนวัตกรรมมาใช้ และมีการพัฒนา วิชาชีพและการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ Drake and Roe (1986) ได้เสนอแนะว่า ทักษะด้านการศึกษาและ การสอน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการ สอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบของการเรียน การสอนมีอยู่ 3 ส่วน คือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน ผู้สอน หมายถึง ครู อาจารย์ ที่ทำการสอนและรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการ ถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึง การสอนจะ สอนอะไร สอนอย่างไร สถานศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่มีผู้บริหารควรรู้ คือ ขอบข่ายของงานวิชาการ ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงาน วิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน การวัดผล ประเมินผล รวมทั้ง การติดตามผล สอดคล้องกับ Phetsombat (2017) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านการสอน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูดการอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังและนักศึกษาเกิด ความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้าง จนสามารถสาธิต ให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้คณาจารย์เกิดความยอมรับ และศรัทธา

5. ความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ในกลยุทธ์ความรู้ความคิด ได้ อย่างชัดเจน มีการรับรู้ มีความคิด และให้ความสนใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีความจำคำพูดใน การตกลงหรือคำมั่นสัญญา มีความจำการกระทำของตนเองและบุคลากร อีกทั้งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น มีการใช้ ภาษาเพื่อการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจนและมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับ Drake and Roe (2008) ได้เสนอแนะว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนา ได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่สามารถเป็นผู้นำทาง การศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายได้อย่าง สร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ Phetsombat (2017) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหารในการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

สรุป

กลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวโนร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เทคนิค ประกอบด้วย การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน



ด้วยกระบวนการกลุ่ม การจัดการและการจัดองค์การ การใช้เทคโนโลยีกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และ การใช้ความรู้ในงานที่ทำ กลยุทธ์มนุษย์ ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การรู้จักสังเกต การรู้จักสัมผัสภาษา การรู้จักนำอภิปราย ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดง บทบาทสมมติ การติดต่อระหว่างบุคคล การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ และการมีคุณธรรม จริยธรรม กลยุทธ์ความคิดรวบยอด ประกอบด้วย การมองเห็นภาพโดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม กลยุทธ์การศึกษาและการสอน ประกอบด้วย การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนรู้ การนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ การตรวจสอบผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ การประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาหลักสูตรและนำ นวัตกรรมมาใช้ และการพัฒนาวิชาชีพและการฝึกอบรม และกลยุทธ์ความรู้ความคิด ประกอบด้วย การรับรู้ ความสนใจ การจำ ภาษา และการคิด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 หน่วยงานในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกแห่ง จะได้รับประโยชน์จากการวิจัย คือ ได้องค์ความรู้ใหม่ ของกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารในสังกัดให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

1.2 หน่วยงานทางวิชาการ ได้แก่ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะได้นำผลการวิจัยไปเพิ่มสถานะทางวิชาการในเรื่องการพัฒนาทักษะผู้บริหาร และการพัฒนางานวิจัย ให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารได้อย่างเต็มศักยภาพและสามารถบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดอื่น ๆ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบริบทโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึงโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดอื่น จึงไม่ทราบว่าสังกัดของโรงเรียนมีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปพัฒนาทักษะผู้บริหารอย่างไร

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารยุคนิวนอร์มัล ของหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ



References

- Drake, T.L., & Roe, W.H., (1986). *The Principal Ship*. (3rd ed). New York: Macmillan.
- Dubrin, A. J. (2012). *ESSENTIALS OF MANAGEMENT*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Griffin, R.W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Harris, B.M. (2008). *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Harris, B.M. (1985). *Supervision Behavior in Education*. (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pakotang, J. (2018). Strategies in Developing Professional Administrators in the 21st Century for Schools under the Office of the Basic Education Commission. *Journal of Education Mahasarakham University*, 12(1), 57-72.
- Boonphak, K. (2020). Learning Management in New Normal Era. *Journal of Industrial Education*, 19(2), A1-A6.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- 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>.
- National Board of Primary Education. (1998). *Self Training Kit Internal Supervision Primary School Systematically*. Bangkok: Teachers Council of Ladprao.
- 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>.
- Office of the Basic Education Commission, (2021). *Education In the Time of COVID 19 (2021)*. Retrieved May 6, 2020, from <https://www.dlthailand.com>.
- Duangchurn, P. (2020). The New Normal In Educational Administration After The Covid-19 Crisis. *Journal of Arts Management*, 4(3), 1783-1795.
- Phetsombat, P. (2017). Service Skills of University Administrators at Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathum Thani Province. *Jouenal of Graduate Studies Review Nakhonsawan Buddhist College*, 5(2), 1-12.
- Katz, R.L. (2007). Skills of an Effective Administration. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row Publications.
- Drake, T.L., & Roe, W. H. (2008). *The Principalship*. (3rd ed.). New York: Macmillan.