Chulalongkorn University
Chula Digital Collections

Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)

2021

นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

สุจิตรา พิพัฒนพงษ์
คณะครุศาสตร์

Follow this and additional works at: https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd

Part of the Educational Administration and Supervision Commons

Recommended Citation

พิพัฒนพงษ์, สุจิตรา, "นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต" (2021). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 5268.
https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5268

This Thesis is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

น.ส.สุจิตรา พิพัฒนพงษ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INNOVATIVE ROADMAP FOR THE DEVELOPMENT OF SCHOOL LEADERS BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADER COMPETENCIES

Miss Suchitra Pipattanapong

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Management
Department of Educational Policy,Management, and Leadership
FACULTY OF EDUCATION
Chulalongkorn University
Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต
โดย	น.ส.สุจิตรา พิพัฒนพงษ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สุจิตรา พิพัฒนพงษ์ : นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต. (INNOVATIVE ROADMAP FOR THE DEVELOPMENT OF SCHOOL LEADERS BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADER COMPETENCIES) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ศ. ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต และ 3) ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาและประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวอย่างจำนวน 481 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 692 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบสอบถามที่พึงประสงค์ 3) แบบสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย (1) โปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม ได้แก่ (1.1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (1.2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และ (1.3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (2) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 3 รูปแบบ ได้แก่ (2.1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (2.2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (2.3) การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และ(12) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 2.1) โปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย และ การสื่อสารอย่างชัดเจน (3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และ การสื่อสารอย่างชัดเจน 2.2) รูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ 2.3) วิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์แบบออนไลน์ 5 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การฝึกอบรมเสมือนจริง และวิธีพัฒนาแบบออฟไลน์ 5 อันดับแรกคือ การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การมอบหมายโครงการ เครือข่ายการเรียนรู้ 3) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต คือ “นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต” ประกอบด้วย 2 นวัตกรรมย่อย คือ (1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูล ตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (2) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูล ตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา	2564	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

6184226127 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT
KEYWORD: Future Leadership Competencies, School Leader Development Roadmap, Innovative Development Roadmap, School Leadership Development Program

Suchitra Pipattanapong : INNOVATIVE ROADMAP FOR THE DEVELOPMENT OF SCHOOL LEADERS BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADER COMPETENCIES. Advisor: Asst. Prof. Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D. Co-advisor: Prof. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D.

The research aimed to 1) study the conceptual framework of development roadmap of school leaders and future leadership competencies 2) explore the desirable states of school leaders' development roadmap based on the concept of future leadership competencies. 3) design the innovative roadmap for the development of school leaders based on the concept of future leadership competencies. Multiphase mixed methods research design was used. The research population comprised primary and secondary schools under supervision of the Office of the Basic Education Commission, while the research sample consisted of 481 schools. The 692 informants were school administrators. The research instruments were evaluation forms, questionnaire and interview form. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings revealed that 1) The conceptual framework of development roadmap consisted of (1) Three development programs included (1.1) Pre-service program (1.2) Induction program (1.3) In-service program (2) Three development approaches included (2.1) On-the job development (2.2) Off-the-job development (2.3) Blended development 70:20:10. The conceptual framework of future leadership competencies consisted of 12 competencies; (1) Strategic Management (2) Clear Communication (3) Visionary (4) Driving Innovation & Changes (5) Learning Agility (6) Adaptability (7) Diversity & Inclusion (8) Networking & Collaboration (9) Inspiring & Engaging People (10) Developing Tomorrow Talent (11) Digital Literacy (12) Integrity. 2) The desirable states of school leaders' development roadmap based on the concept of future leadership competencies could be included 2.1) Three development programs consisted of (1) Pre-service program which should be focused on 5 competencies; visionary, strategic management, integrity, digital literacy and networking & collaboration. (2) Induction program which should be focused on 5 competencies; learning agility, adaptability, networking & collaboration, diversity & inclusion and clear communication (3) In-service program which should be focused on 5 competencies; strategic management, visionary, driving innovation & changes and clear communication 2.2) The most desirable state of development approach was Blended development 70:20:10 both online and offline. 2.3) The top five aspects of online development were self-paced learning, digital learning, online networking, online PLC and virtual training. The top five aspects of offline development were coaching, workshop, PLC, project assignment and learning network. 3) The innovative roadmap for the development of school leaders based on the concept of future leader competencies was "Three-Tier development roadmap innovation of school leaders based on the future leadership competency profiles and matrix", consisted of two sub-innovations: (1) Three-Tier development roadmap of school director comprised 3 programs and 6 modules based on the future leadership competency profiles and matrix. (2) Three-Tier development roadmap of deputy school director comprised 3 programs and 6 modules based on the future leadership competency profiles and matrix.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Field of Study:	Educational Management	Student's Signature .....
Academic Year:	2021	Advisor's Signature .....
		Co-advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความเมตตาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่า ตลอดจนให้ข้อคิดและกำลังใจ ทำให้การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทุกประการ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ และ ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการทำหน้าที่กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี รองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์ คุณทัสพร จันทรี ดร.สุพจน์ ศรีนุตพงษ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน คณาจารย์ในทุกระดับการศึกษา ที่ได้บ่มเพาะความงอกงามทางปัญญา ความรักและสมรรถนะผู้นำแก่ผู้วิจัย ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานวิจัยให้เกิดประโยชน์ มีคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหารองค์กร ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลการวิจัย อันมีค่ายิ่งต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ เพื่อนนิสิต รุ่นพี่ และรุ่นน้องสาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาจิตวิทยาการปรึกษาทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันตลอดเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่สาขาฯ เจ้าหน้าที่ภาควิชาฯ และเจ้าหน้าที่คณะฯ ทุกคน ที่ให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลือในกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้และงานวิจัยเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณ พี่สาว และญาติพี่น้องทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลตลอดระยะเวลาการศึกษา

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ล่วงลับ สำหรับความรัก และการสนับสนุนด้านการศึกษาตลอดชีวิตให้กับผู้วิจัยเสมอมา ประโยชน์ของงานวิจัยนี้ขอยกคุณความดีและคุณค่าให้แก่ท่านทั้งสอง และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาแห่งความเป็นผู้เจริญด้วยปัญญาและความรักต่อเพื่อนมนุษย์

สุจิตรา พิพัฒนพงษ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง
กิตติกรรมประกาศ ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฐ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความสำคัญของการวิจัย 1
1.2 คำถามการวิจัย 5
1.3 วัตถุประสงค์ 6
1.4 นิยามศัพท์ 6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 13
1.6 ขอบเขตการวิจัย 17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 18
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 19
ตอนที่ 1 แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 20
ตอนที่ 2 แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 42
ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ 77
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม 108
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม 114
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 119

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย....125
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize Phase)....125
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize & Define Phase)....127
ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate and Prototype Phase)....132
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล....142
4.1 การศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต....143
4.2 การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize & Define Phase)....149
4.3 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate Phase)....217
4.4 การออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate & Prototype Phase)....248
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ....375
5.1 สรุปผลการวิจัย....375
5.2 อภิปรายผลการวิจัย....384
5.3 ข้อเสนอแนะ....395
บรรณานุกรม....401
ภาคผนวก....416
ภาคผนวก ก ใบรับรองโครงการวิจัย....417
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ....419
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย....423

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประวัติผู้เขียน 505

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำในอนาคต 34

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำในอนาคตโดยการจัดกลุ่มและความสำคัญ 37

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 47

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยการจัดกลุ่มและความสำคัญ 48

ตารางที่ 5 สรุปหลักเกณฑ์การให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะ และ เลื่อนวิทยฐานะ 66

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำ.....92

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำโดยการจัดกลุ่มและความสำตัญ 94

ตารางที่ 8 จำนวนตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์และการส่งกลับแบบสอบถาม 128

ตารางที่ 9 สรุปขั้นตอนในการวิจัย.....138

ตารางที่ 10 ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต.....145

ตารางที่ 11 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=692).....149

ตารางที่ 12 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านตำแหน่งที่ควรกำหนดเส้นทางพัฒนา 151

ตารางที่ 13 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านวิทยฐานะ 152

ตารางที่ 14 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านระดับสมรรถนะ.....153

ตารางที่ 15 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต.....154

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 16 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านระดับสมรรถนะตามตำแหน่งและวิทยฐานะ 156

ตารางที่ 17 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านโปรแกรมการพัฒนา 158

ตารางที่ 18 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านรูปแบบการพัฒนา 160

ตารางที่ 19 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมด้านวิธีการพัฒนา 162

ตารางที่ 20 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 166

ตารางที่ 21 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) 170

ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) 174

ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบบออฟไลน์สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน 178

ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบบออฟไลน์สำหรับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน 181

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบบออนไลน์สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน 184

ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบบออนไลน์สำหรับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน 187

ตารางที่ 27 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สพม. 190

ตารางที่ 28 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สพป. 193

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 29 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สพม.....196

ตารางที่ 30 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สพป. 199

ตารางที่ 31 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน แยกตามรายสมรรถนะ 202

ตารางที่ 32 สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา.....206

ตารางที่ 33 สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา 208

ตารางที่ 34 สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา 211

ตารางที่ 35 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพที่พึงปะสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต.....213

ตารางที่ 36 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี 218

ตารางที่ 37 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน.....235

ตารางที่ 38 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านโปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 238

ตารางที่ 39 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านรูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน.....241

ตารางที่ 40 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านวิธีการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 243

ตารางที่ 41 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการออกแบบเส้นทางการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 245

ตารางที่ 42 (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 249

ตารางที่ 43 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินร่างต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต.....292

ตารางที่ 44 ผลประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 295

ตารางที่ 45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1.....298

ตารางที่ 46 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1.....300

ตารางที่ 47 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 1 จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ 301

ตารางที่ 48 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 333

ตารางที่ 49 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2.....336

ตารางที่ 50 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2.....337

ตารางที่ 51 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างนวัตกรรม (ฉบับที่ 2) จากการประชุมกลุ่ม (Focus group).....338

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 16
ภาพที่ 2 ระดับการปฏิบัติที่คาดหวังตามตำแหน่งและวิทยฐานะในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 25
ภาพที่ 3 จำนวนร้อยละของวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพม.และ สพป. 52
ภาพที่ 4 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ 53
ภาพที่ 5 The 4 Types of Innovation 111
ภาพที่ 6 โครงสร้างแบบสอบถาม 129
ภาพที่ 7 ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 1) 264
ภาพที่ 8 ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2) 302
ภาพที่ 9 นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับสมบูรณ์) 345
ภาพที่ 10 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตสู่การเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ 346
ภาพที่ 11 โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต 347
ภาพที่ 12 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน 348
ภาพที่ 13 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน 349
ภาพที่ 14 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน 350
ภาพที่ 15 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน (ต่อเนื่อง) 351
ภาพที่ 16 โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต 352

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาพที่ 17 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน.....353
ภาพที่ 18 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน.....354
ภาพที่ 19 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน.....355
ภาพที่ 20 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน (ต่อเนื่อง).....356
ภาพที่ 21 โมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน.....357
ภาพที่ 22 เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน 358
ภาพที่ 23 เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 359
ภาพที่ 24 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 1 : การมีวิสัยทัศน์.....360
ภาพที่ 25 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 2 : การบริหารจัดการกลยุทธ์.....361
ภาพที่ 26 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 3 : ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล.....362
ภาพที่ 27 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 4 : การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง.....363
ภาพที่ 28 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 5 : การสื่อสารอย่างชัดเจน 364
ภาพที่ 29 โปรไฟล์สมรรถนที่ 6 : การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 365
ภาพที่ 30 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 7 : การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย.....366
ภาพที่ 31 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 8 : การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน 367
ภาพที่ 32 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 9 : การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 368
ภาพที่ 33 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 10 : การเรียนรู้อย่างฉับไว 369
ภาพที่ 34 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 11 : การปรับตัวและยืดหยุ่น.....370
ภาพที่ 35 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 12 : ความซื่อสัตย์สุจริต.....371
ภาพที่ 36 Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคล 372
ภาพที่ 37 Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคล (ต่อ) 373
ภาพที่ 38 รายการเอกสารตามขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคล.....374

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญของการวิจัย

ผู้นำองค์กรคือผู้ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง และกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคความท้าทายต่างๆ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ขณะเดียวกันยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนความร่วมมือของทีมงาน สร้างสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายพันธมิตรในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและยกระดับขีดความสามารถขององค์กร นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อความยั่งยืนของสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจโดยสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับชุมชน และมนุษยชาติ (Greenberg, McKone-Sweet et al. 2011, Robinson and Gray 2019, Leithwood, Harris et al. 2020, Morgan 2020, พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ 2560, วิจิตร ศรีสอ้าน 2562)

องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ในสภาวการณ์ของความหลากหลายทางธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ ความรุนแรงและรวดเร็วในการแข่งขันที่ได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Digital and AI driven technology) ก่อให้เกิดความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ในบริบทของการบริหารจัดการ นับเป็นความท้าทายของผู้นำองค์กรในโลกยุควูก้า (VUCA World) หรือยุคพลิกผัน (Disruption era) ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบพลิกโฉม (Organizational transformation) สมรรถนะของบุคลากรและผู้นำต้องได้รับการยกระดับและปรับโฉมใหม่ (Upskills, reskills, redefined, and reimaged) (Kin and Kareem 2019, McLaughlin, Vicere et al. 2019, TMA 2019) เพื่อให้สามารถรับมือกับบบริบทในอนาคตและนำองค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งระบบนิเวศ (Beardsley 2018, Smet and Gagnon 2018, Volini, Schwartz et al. 2019)

จากการศึกษาผลงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคต (Future leader competency) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมความสามารถที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นของบริบทในอนาคต แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของระดับผู้นำองค์กรในอนาคตที่ต้องเผชิญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกใน 4 ด้านหลักๆ คือ เทคโนโลยีใหม่ (New technology) จังหวะของการเปลี่ยนแปลง (Pace of change) การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลประชากรและความคาดหวังของบุคลากร (Changing demographics and employee

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

expectations) รวมถึง ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Changing customer expectations) โดยเฉพาะด้านสมรรถนะของผู้นำในอนาคตต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถรับมือและนำองค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งระบบนิเวศโดยคำนึงถึงการบริหารจัดการกลยุทธ์แบบใหม่ที่ต้องคำนึงถึงการสร้างโอกาสจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างความมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์จากความหลากหลายแตกต่างของบุคลากรรวมถึงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจหรือวิชาชีพโดยสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนและแรงจูงใจในบริบทสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน คลุมเครือและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อรับมือให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จทั้งงานประจำและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและทีมงานอย่างต่อเนื่อง (Bolden and O'Regan 2016, Vora 2016, Amar 2017, HCA 2017, Jaynes 2018, Deloitte 2019, Holland 2019, Sandhu 2019, Szekely 2019, Thornson 2019, Tobin 2020)

ผู้บริหารโรงเรียน (School leader) คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการนำครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้และการบ่มเพาะนักเรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พร้อมต่อการดำเนินกิจกรรมที่เป็นปัจจัยในการยกระดับการแข่งขันของประเทศ (Leithwood, Harris et al. 2019) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและสมรรถนะใหม่ที่สอดคล้องและพร้อมจะรับมือกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Scott 2018, Kramer, Page et al. 2019, เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2562, พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ 2563) เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นสังคมแห่งการใช้ปัญญาเพื่อการสร้างนวัตกรรมและความยั่งยืนที่จะนำความสันติสุขให้เกิดขึ้นในทุกมิติของการดำรงชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ในองค์กรด้านการจัดการศึกษาของประเทศไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการนั้น ได้ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์โลกที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อยกระดับความสามารถด้านการแข่งขันทางการศึกษาซึ่งเป็น 1 ใน 20 ปัจจัยย่อยของการแข่งขันทั้งหมดที่ประเทศไทยมีลำดับต่ำที่สุดจากผลการสำรวจในปี 2562 (IMD 2019) ทั้งนี้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ระบุให้ประเด็นเร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เป็นประเด็นที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2560) สอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาที่กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยผลิตหลักของระบบการศึกษาที่เป็นจุดกำหนดคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หากโรงเรียนสามารถทำหน้าที่ได้ดี ผลการศึกษาจึงจะดีด้วย ดังนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระดับนโยบายดังกล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ

และสมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างคุณภาพการศึกษาได้ในอนาคต (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา 2562) และแผนปฏิรูปการศึกษาฉบับปรับปรุง (ราชกิจจานุเบกษา 2564) ได้กำหนดกิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานที่จะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาสามารถรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษาเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคต จึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะครูและบุคลากรให้รองรับความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในโลกยุคใหม่ รวมถึงการพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาสมรรถนะและส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบกลไกการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนโดยส่วนใหญ่ของประเทศ เพื่อให้มีคุณภาพและสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและตลาดแรงงาน จึงต้องการบุคลากรทางการศึกษาในระดับผู้นำสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำการพลิกโฉมระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศในบริบทใหม่ได้ ทั้งนี้การจัดให้มีเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในอนาคตในทุกระดับตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะช่วยให้เกิดกลไกในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะที่สูงขึ้น นำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อระดับประสิทธิผลขององค์กร แรงจูงใจและสมรรถนะครูที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อระดับคุณภาพของนักเรียนซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศชาติ (ATISL 2018, OECD 2018, Cosner 2019)

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะผู้นำในอนาคตและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมนั้น ไม่มีหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตรใด หลักสูตรหนึ่งเพียงหลักสูตรเดียวที่จะสามารถพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พร้อมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ จำเป็นต้องอาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎีที่ทันสมัย มีขั้นตอนและรูปแบบการบริหารจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพ อีกทั้งต้องมีการวางแผนเส้นทางการพัฒนาและกระบวนการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางสายอาชีพ(Career Path) ที่เรียกว่าเส้นทางการพัฒนาผู้นำ (Leader Development Roadmap) (Day and Liu 2018, Fuller, Young et al. 2018, Scott 2018, Bush and Montecinos 2019, Cunningham 2019, Gates, Baird et al. 2019)

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมาตรฐานในปัจจุบัน ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 80 กำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเหมาะสมในอันที่จะให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ข้าราชการ ซึ่งสำนักงานก.ค.ศ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูแลบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระดับผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในรายละเอียดพิ่มเติมครอบคลุมขอบข่ายการพัฒนา กำหนดระยะเวลาที่เป็นจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำในการพัฒนา วิธีการพัฒนาและมาตรฐานการพัฒนา (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2563) และสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำหลักสูตรพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการพัฒนา โครงสร้างหลักสูตรที่ประกอบด้วย การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การเรียนรู้ในสภาพจริง การจัดทำและเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ 2563) อย่างไรก็ตามในกรอบหลักสูตรด้านการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจะมุ่งเน้นคุณลักษณะของผู้บริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง ซึ่งยังไม่มีการกำหนดประเด็นพัฒนาด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต เพื่อตอบสนองเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาในการยกระดับการจัดการศึกษาเพื่อตอบโจทย์บริบทการแปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

ขณะเดียวกัน สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ประกาศใช้มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ฉบับใหม่ ปีพ.ศ.2564 โดยกำหนดความคาดหวังในการแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการที่สูงและกว้างขึ้นตามลำดับวิทยฐานะที่สูงขึ้นต่อยอดจากระดับก่อนหน้า ทั้งนี้ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้สมรรถนะด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและสมรรถนะผู้นำเป็นฐานโดยเชื่อมโยงกับระบบข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement: PA) (ก.ค.ศ. 2564 ก) อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการกำหนดระบบและแนวทางมาตรฐานในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาฐานสมรรถนะเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาขีดความสามารถส่วนบุคคลให้สูงขึ้นสอดคล้องกับความคาดหวังที่กำหนด นอกจากนั้นยังไม่ปรากฏรูปแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นฐาน ที่ครอบคลุมโปรแกรมมาตรฐานการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่ช่วยเตรียมครูหรือบุคลากรทางการศึกษาในการ

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในการก้าวสู่เส้นทางสายอาชีพการเป็นผู้นำสถานศึกษา หรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีขีดความสามารถที่จะพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพสูงตามเกณฑ์การประเมินผลเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่สูงขึ้นพร้อม ๆ

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารผ่านกระบวนการออกแบบการคิด (Design Thinking) (Plattner 2010) ที่มีการศึกษาบริบทในทุกมิติอย่างละเอียดลึกซึ้ง และกำหนดประเด็นปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการระดมความคิดและสร้างสรรค์รูปแบบ แนวทางใหม่เพื่อนำไปใช้ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดีและเก่ง (Great school leader) สามารถพลิกโฉมการบริหารจัดการศึกษาให้มีความก้าวหน้าและความเข้มแข็งเป็นโรงเรียนที่ดีและทันสมัย (Great school) ตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล มีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิผล (Davis and Darling-Hammond 2012, Hunt, Hood et al. 2019) จึงมีความสำคัญจำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เตรียมตัวสู่สายอาชีพผู้บริหารโรงเรียน ได้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนเส้นทางพัฒนาตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาว และดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนอย่างต่อเนื่องซึ่งพร้อมสำหรับโอกาสการเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ

ด้วยความสำคัญจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนานวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต เพื่อออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ในอนาคตตามระดับวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ตามระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับ คุณภาพของการบริหารสถานศึกษาที่เชื่อมโยงสู่คุณภาพของนักเรียน และคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศชาติ

1.2 คำถามการวิจัย

1) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นอย่างไร

2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นอย่างไร

3) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและ สมรรถนะผู้นำในอนาคต

2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) เพื่อออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.4 นิยามศัพท์

สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึงพฤติกรรมความสามารถในงานของผู้นำที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (12) ความซื่อสัตย์สุจริต

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน ทิศทางนโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง(Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม

การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้างยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร

การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึง ความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง และทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย

การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึง ความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร

ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ระดับสมรรถนะ หมายถึง ระดับขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่กำหนด แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ระดับ1: ปรับประยุกต์ได้ (Apply &

Adapt) ระดับ2: แก้ไขปัญหาได้ (Solve the Problem) ระดับ3: ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) ระดับ4: คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) ระดับ5: สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the Impact)

โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึง ข้อมูลรายละเอียดของสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย (1) สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะแยกตามกลุ่มด้านงาน ด้านคน และด้านตน (2) เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (3) รายละเอียดของพฤติกรรมความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนด้านผู้นำในอนาคต 5 ระดับ 12 สมรรถนะ (4) วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ

นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงกระบวนการใหม่ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางเติบโตในสายอาชีพด้านตำแหน่งและวิทยฐานะประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา และประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับวิทยฐานะ หมายถึง ระดับวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงโปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมและชีดความสามารถตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (3) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน

โปรแกรมพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program)หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในช่วง 1 ปีแรกที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่

โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลังระยะทดลองงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาต่อเนื่องในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

รูปแบบและวิธีการพัฒนา หมายถึงแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธีทั้งแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ ประกอบด้วยการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม มุ่งเน้นด้านผลการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ โดยโค้ชจะทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยผ่านการใช้คำถามและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนแนะเรียนรู้ และค้นหาคำตอบในประเด็นการโค้ชนั้น ๆ ด้วยตนเอง

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาบนพื้นฐานสัมพันธภาพแบบพี่สอนน้อง โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้รับการพัฒนาทั้งในบริบทงานและการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) หมายถึงวิธีการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงในบทบาทของการเป็นหัวหน้าโครงการหรืองานพิเศษที่มีความท้าทายและมีโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานกัลยาณมิตร และพลังความร่วมมือ โดยมีการจัดการข้อมูลความรู้และแนวความคิดที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการ

การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) หมายถึง วิธีการพัฒนาด้วยการติดตามผู้บริหารต้นแบบ เพื่อเรียนรู้มุมมองด้านการคิด การตัดสินใจ การจัดการกับบริบทที่มีความท้าทายและหลากหลาย ผ่านการสังเกตและการสะท้อนมุมมองจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้นแบบได้แสดงออก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การพัฒนาโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งหรือขอบข่ายงานใหม่ตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ดำเนินการโค้ชผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่นๆ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) หมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ ในกระบวนการบริหารจัดการ

การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แอฟพลิเคชั่น สื่อออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน แท็ปเล็ต คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ ให้กว้างไกลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) หมายถึง กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ดำเนินการช่วยเหลือ แนะนำ หรือให้คำปรึกษา ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ ประกอบด้วยการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาแบบเป็นทางการโดยมีผู้สอนหรือวิทยากรเป็นผู้นำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมเพื่อทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม

สถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง การจำลองโครงสร้างของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในชีวิตจริงกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการไปถึง โดยผู้รับการพัฒนาจะเป็นผู้ร่วมกิจกรรมจำลองดังกล่าว และได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้เอื้ออำนวย เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม

กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากสถานการณ์ตัวอย่างที่พัฒนาขึ้นจากข้อเท็จจริงในมุมมองเชิงลึกที่เป็นสภาพปัญหาหรือบริบทที่ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ฝึกการประยุกต์ใช้หลักการเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) หมายถึง การเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมหรือการประชุมนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม

การศึกษาดูงาน (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการเข้าศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตามประเด็นเป้าหมายการเรียนรู้ ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เรียนรู้ผ่านการสังเกตการณ์ในบริบทการปฏิบัติงานจริงและการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้แทนองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นทางออนไลน์ โดยใช้รูปแบบดิจิทัลหลายรูปแบบ เช่น เว็บบินา สตรีม ยูทูป โดยมีการเรียนรู้ ฝึกทักษะ ทดสอบ ผ่านการประชุมทางวิดีโอและเครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ

เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) หมายถึง วิธีการเรียนรู้บนเครือข่ายสังคมของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ที่สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ข้อเขียน อธิบายความสนใจกิจการที่ได้ทำโดยเชื่อมโยงกับความสนใจและกิจกรรมของผู้อื่น

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) หมายถึง วิธีการศึกษาหาข้อมูล เพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองในประเด็นที่สนใจ หาคำตอบในการแก้ไขปัญหาหรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยใช้โปรแกรมค้นหา หรือเว็บเบราว์เซอร์ ในการเข้าถึงข้อมูล

เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่ใช้องค์ประกอบของเกมได้แก่ ความสนุก การแข่งขัน รางวัล มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่ไม่ใช่เกม มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด ประกอบด้วยการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมพัฒนาทั้งหมด โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนานวัตกรรมการบริหาร หมายถึงการพัฒนารูปแบบและแนวทางใหม่ด้านการบริหารตามแนวคิดDesign Thinking ของ Stanford D. School (Plattner 2010) 4 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Empathize) คือขั้นตอนของการศึกษารายละเอียดบริบทในทุกมิติ ความเป็นมาของสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของผู้ใช้นวัตกรรม

(2) การให้นิยาม (Define) คือการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาพในแนวกว้างและแนวลึกของผู้ใช้นวัตกรรมเพื่อนำมากำหนดความต้องการจำเป็นที่ชัดเจน

(3) การนำเสนอความคิด (Ideate) คือการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองหลายๆด้านเพื่อค้นหาและรวบรวมแนวคิดในการแก้โจทย์หรือปัญหาที่กำหนดไว้

(4) การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) คือการพัฒนาร่างนวัตกรรมบนกรอบแนวคิดที่ตกผลึกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสังเคราะห์มุมมองที่หลากหลายในการตอบโจทย์เพื่อนำไปสู่แนวทางที่ใกล้เคียงและเป็นไปได้ที่สุดในการแก้ปัญหา

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้นำในอนาคต เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยมีรายละเอียดของกรอบแนวคิด ดังนี้

1) สมรรถนะผู้นำในอนาคต

สมรรถนะผู้นำในอนาคต ในการวิจัยนี้ เป็นการสังเคราะห์แนวคิดสมรรถนะผู้นำที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของผู้นำองค์กรและผู้นำสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ของ Vora,2016; Bolden & O'Regan,2016; HCA Group,2017; Amar,2017; Jaynes,2018; Holland,2019; Thornson,2019; Volini,2019; Szekely,2019; Hefferman,2020; Tobin,2020 ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) (3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) (12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

2) เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2.1) โปรแกรมการพัฒนา

ในการวิจัยนี้ เป็นการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของ พรบ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,2547; กคศ.,2552;2564; พฤทธิ์และคณะ,2560. ประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) โดยเส้นทางการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานสำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา (3) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา (4) โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

องค์ความรู้และทักษะก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ สำหรับเส้นทางการพัฒนารองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานสำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานสำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (3) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (4) โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ

2.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนา

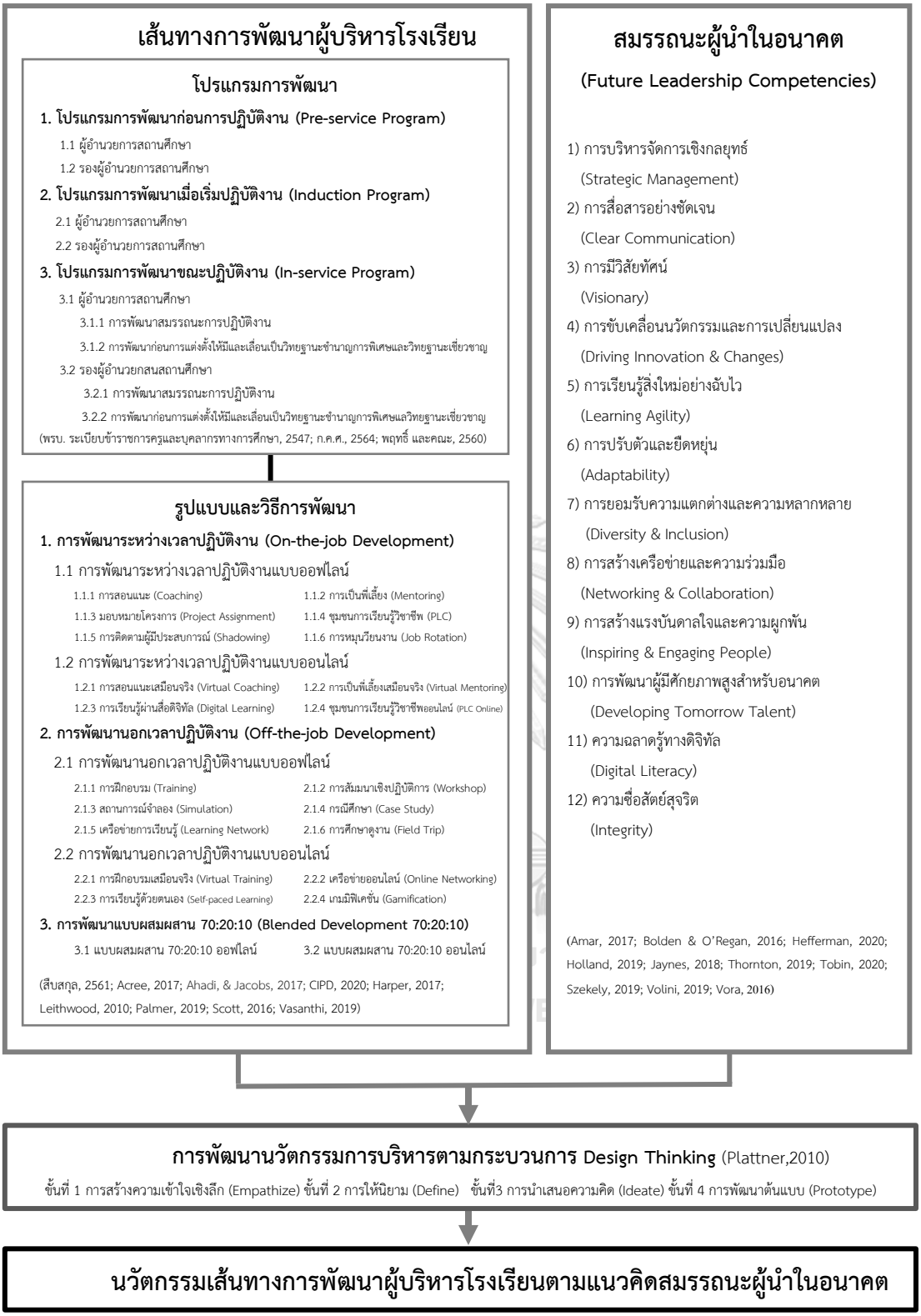
รูปแบบและวิธีพัฒนา ในการวิจัยนี้เป็นการสังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยของ Hammond,2005; Latewood,2010; Scott,2016; Acree, 2017; สืบสกุล, 2018; Iordanoglon, 2018; Palmer, 2019; Vasanthi,2019; Kruper,2020; CIPD,2020; Prerna,2021 แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (1.1) แบบออฟไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) และ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) (1.2) แบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนงานเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) และ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) (2) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (2.1) แบบออฟไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip) (1.2) แบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) (3) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 2 วิธี (3.1) แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (3.2) แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์

3) การพัฒนานวัตกรรมการบริหาร

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารตามกระบวนการ Design Thinking (Plattner,2010) ซึ่งนำมาประยุกต์ในการวิจัยครั้งนี้เพียง 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Empathize) คือขั้นตอนของการศึกษารายละเอียด บริบทในทุกมิติ ความเป็นมาของสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของผู้ใช้นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 2 การให้นิยาม (Define) คือการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาพในแนวกว้างและแนวลึกของผู้ใช้นวัตกรรมเพื่อนำมากำหนดปัญหาที่

ชัดเจนตรงประเด็น ขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอความคิด (Ideate) คือการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองหลายๆด้านเพื่อค้นหา และรวบรวมแนวคิดในการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 5การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) คือการพัฒนาร่างนวัตกรรมบนกรอบแนวคิดที่ตกผลึกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสังเคราะห์มุมมองที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ได้เสนอความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดแต่ละด้านตาม ภาพที่ 1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนา และ สมรรถนะผู้นำในอนาคต เพื่อนำมาออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสพม.และสพป.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึงพฤติกรรมความสามารถในงานของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) สอดคล้องกับบริบทในอนาคตประกอบด้วย 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) (3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) และ (12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

เส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (3) โปรแกรมการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program)และรูปแบบวิธีการพัฒนา 3 รูปแบบทั้งออฟไลน์และ ออนไลน์ ได้แก่ (1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (2) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (3) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10)

นวัตกรรมการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ครั้งนี้ หมายถึงการออกแบบโมเดลเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน รูปแบบใหม่ซึ่งประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาฐานสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพื่อพัฒนาความพร้อมก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน ขณะดำรงตำแหน่ง และการเติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางสายชีพด้านวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ตามพระราชบัญญัติระเบียบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 39 และระเบียบคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

2) ขอบเขตประชากร

2.1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2,358 โรงเรียน และ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 27,184 โรงเรียน

2.2) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.3 ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการออกแบบนวัตกรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3) ขอบเขตเวลา

ระยะเวลาการวิจัย ระหว่างเดือน มกราคม 2564 – พฤษภาคม 2565

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย มาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะและรูปแบบการวางแผนเส้นทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพม. และ สพป.) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยในการพิจารณาประเมินสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา และวางแผนพัฒนาเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

3) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยในการออกแบบโปรแกรมและกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้บริหารก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งหรือขณะดำรงตำแหน่งตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) ครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพด้านตำแหน่งและวิทยฐานะ ที่สอดคล้องกับพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสพฐ.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1. แนวคิดสมรรถนะ

1.2 แนวคิดผู้นำ และ ผู้นำสถานศึกษา

1.3 แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 2 แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2.1 ความหมายของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร

2.2 องค์ประกอบของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2.3 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย

2.4 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ

ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ

3.1 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ

3.3 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3.4 รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3.6 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

4.1 ความหมายของนวัตกรรม

4.2 ประเภทของนวัตกรรม

4.3 นวัตกรรมการบริหาร

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม

5.1 แนวคิดการพัฒนานวัตกรรม

5.2 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมตามแนวคิดการคิดเชิงออกแบบ

5.3 การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาผู้นำ

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 1 แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1 แนวคิดสมรรถนะ (Competency Concept)

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หรือความสามารถของบุคคล ในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1970-1980 โดย McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กร (Excellent performer) กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่สามารถใช้ทำนายความสามารถของคนในองค์กร ได้ดีกว่าคะแนนทดสอบวัดเชาวน์ปัญญา (IQ Test scores) แมคเคลแลนด์ ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่าโดยใช้พฤติกรรมเป็นฐานในการประเมิน (McClelland 1978) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างของผู้ที่ปฏิบัติงานดี เปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Spencer, McClelland et al. 1997) ซึ่งแนวคิดได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากใน ปี ค.ศ. 1982 โบยาทซิส (Boyatzis 1982) ได้เขียนหนังสือชื่อThe Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ (Hamel and Prahalad 1994) และมีการนำแนวความคิดนี้ไปใช้ในหน่วยงานราชการของ สหรัฐอเมริกา เพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นแนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น

แมคเคลแลนด์ (1993) ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของ ปัจเจกชนซึ่งมีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดีและ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ขีดความสามารถประกอบด้วยแรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิดของตน (Self-concepts) ทัศนคติ (Attitude) หรือคุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content knowledge) หรือความรู้ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ ทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน สเตอร์เบิร์กและโคลลิแกน (1990) ให้ความหมายของคำว่า “ขีดความสามารถ” ไว้ว่า เป็นความสามารถที่วัดได้ (A Measure of ability) และเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น (Underlying traits) หรือเป็นศักยภาพ (Capacity) ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable performance)

แมคลาแกน (McLagan 1997) ให้ความหมายของคำว่า “ขีดความสามารถ” ไว้ว่า 3 ประเด็นคือ (1) ขีดความสามารถลักษณะงาน (Competencies as tasks) (2) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competencies as results) (3) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(Competencies as output) (4) ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competencies as knowledge skills and attitude)

สเปนเซอร์และคณะ (Spencer, McClelland et al. 1997) อธิบายองค์ประกอบของขีดความสามารถประกอบด้วย 5 ส่วน (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จ (3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หรือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) (4) บุคลิกลักษณะของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคล (5) แรงจูงใจ หรือ เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงขับภายในของมนุษย์ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนเอง

มูลเดอร์ (Mulder 2014) ได้ศึกษาเชิงลึกเพื่อต่อยอดแนวคิดด้านองค์ประกอบของสมรรถนะ โดยมีมุมมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นและติดอยู่กับตัวบุคคลได้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในผลการปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และบริบทขององค์กร โดยสมรรถนะในแนวคิดใหม่นั้นจะหมายถึง ศักยภาพที่แฝงอยู่ภายใน (Latent construct) เป็นสิ่งที่สามารถเชื่อมต่อกับบริบทแวดล้อมตัวบุคคลในขณะนั้นๆ (Connected to a certain context) และเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learnable) และการที่สมรรถนะเป็นศักยภาพที่แฝงอยู่ภายใน จึงสามารถวัดสมรรถนะของบุคคลด้วยการวัดตนเอง (Self-assessment) ด้านการรับรู้สมรรถนะ และการแสดงออกของสมรรถนะเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้นสามารถใช้วิธีการวัดสมรรถนะโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน (Performance-based assessment) ในมุมมองของบริบท (Context) หมายถึง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงาน (Working or learning environment) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หรือ เครือข่ายทางสังคม (Network) จะเป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมโยงการพัฒนาสมรรถนะ และพบว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ทั้งนี้สามารถนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเกือบทุกกระบวนการโดยใช้เกณฑ์ของพฤติกรรมบุคลากรตามที่คาดหวังหรือที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะ หมายถึง ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากหลอมรวมและประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยขับเคลื่อนเป็นพฤติกรรมการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนเอง ทั้งนี้สามารถวัดระดับขีดความสามารถของบุคคลจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ของวิธีการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

1.1.1 ประเภทของสมรรถนะ (Competency Category Types)

ประเภทของสมรรถนะโดยทั่วไปมักกำหนดเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency)และสมรรถนะเฉพาะหรือตามสายงาน (Specific/Functional/Technical

competency) (Heslin, Klehe et al. 2017, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2562) นักวิชาการบางกลุ่มกำหนดสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็น “Soft skills” หรือด้านผู้นำและการจัดการ และสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็น “Hard skills” หรือสมรรถนะในงานเฉพาะด้านตามบทบาทหน้าที่ และสมรรถนะตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งใช้ในประเทศอังกฤษ (NVQ/SNVQ Competency) (Armstrong 2017) นักวิชาการบางกลุ่มแบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะบริหาร (Managerial/Professional competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) (จิรประภา อัครบวร 2549, จิรประภา อัครบวร 2554, จิรประภา อัครบวร 2562) ทั้งนี้สมรรถนะหลัก (Core competency) จะเป็นกลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีพฤติกรรมความสามารถในหัวข้อสมรรถนะนั้นๆ เหมือนกัน เพราะจะเชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กร กลยุทธ์ เป้าหมายหลักขององค์กร ที่ต้องการให้เกิดเป็นพฤติกรรมมาตรฐานของบุคลากรทุกคนในองค์กร แต่อาจมีระดับความเข้มข้น หรือระดับความสามารถของพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง ระดับบริหาร หรือระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากร ซึ่งสมรรถนะด้านบริหารจัดการหรือภาวะผู้นำก็จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มนี้ ซึ่งสมรรถนะผู้นำที่มีความสำคัญจำเป็นมีการใช้คำว่าสมรรถนะผู้นำหลัก (Core Leadership Competency) และสมรรถนะในอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมุ่งเน้นความรู้ ทักษะในงานเฉพาะด้านหรือตามสายงานที่รับผิดชอบ (Specific/Functional/Technical competency) นั้นจะมีหัวข้อสมรรถนะที่แตกต่างไปตามบทบาทหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบหรือความรู้เฉพาะด้านที่กำหนดไว้ตามระดับความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้นหรือการมอบหมายภารงานพิเศษ

1.1.2 ระดับสมรรถนะ (Competency Proficiency level)

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้สมรรถนะเป็นฐานนั้น มักจะใช้ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency level) เป็นเครื่องมือในการกำหนดระดับความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรจะส่งมอบหรือพัฒนาให้กับองค์กรของบุคลากรในระดับต่าง ๆ แมคเบอร์ เฮย์ (McBer 1996) ได้กำหนดระดับสมรรถนะตามระดับของมาตรฐานงานที่เป็นเลิศ โดยแบ่งเป็น 6 ระดับ ได้แก่ (1) ทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและถูกต้อง (Wants to do job well) (2) ทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Creates own measure of excellence) (3) ทำงานให้เกิดการปรับปรุงผลงานที่สูงขึ้นตามมาตรฐานเดิม (Improves performance) (4) ทำงานในบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทาย(Sets and works to meet challenging goals) (5) ทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือผลลัพธ์ต่อหน่วยที่สูงขึ้น (Makes cost-benefits analysis) (6) ทำงานโดยตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงแบบผู้ประกอบการ (Takes calculated entrepreneurial risks)

แมคเคลแลนด์และลิทวิน อ้างถึงใน จอห์น ราเวน (McClelland and Litwin 1967, Raven 2001) กล่าวถึงระดับของพฤติกรรมตามฐานของแรงจูงใจของมนุษย์ แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ (1) ความปรารถนาที่จะสำเร็จโดยการแข่งขันกับผู้อื่น (Desire for success in competition with others) (2) การแข่งขันกับระดับมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนเองกำหนดขึ้น (Competition with a Self-Imposed Standard of Excellence) (3) การบรรลุผลสัมฤทธิ์พิเศษ (Unique Accomplishment) (4) การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว (Long-term involvement)

สเปนเซอร์ และแมคเคลแลนด์ (Spencer, McClelland et al. 1997)กล่าวถึงการจัดลำดับของสมรรถนะควรคำนึงถึง 4 มิติ ได้แก่ (1) ความเข้มข้นของเจตจำนง (Intensity of the intention) (2) ความซับซ้อนที่ต้องเผชิญกับคน ข้อมูลหรือปัญหา (Complexity) (3) การใช้การมองเห็นในอนาคตเพื่อวางแผนหรือดำเนินการ(Time horizon) (4) ระดับของผลกระทบต่อกลุ่มคนต่อตำแหน่งหรือขนาดองค์กรหรือขนาดของปัญหา (Breadth of impact)

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program หรือ UNDP) (UNDP 2016) ได้กำหนดระดับสมรรถนะหลัก (Core competency scale) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสาร ด้านนวัตกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการส่งมอบงานโดยแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 การสนับสนุน (Support) หมายถึง รับผิดชอบในงานได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ ระดับ 2 การดำเนินงานและเรียนรู้ (Execute & Learn) หมายถึง ดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับ 3 ประยุกต์ใช้และดัดแปลง (Apply & Adapt) หมายถึงสามารถใช้ศักยภาพส่วนตนในการช่วยเหลือดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ระดับ 4 ริเริ่ม (Originate) หมายถึง ใช้ความเชี่ยวชาญส่วนตนในการนำผู้อื่นได้ ระดับ 5 ประสานประโยชน์และเสริมพลังอำนาจ (Integrate & Empower) หมายถึงสามารถเป็นผู้ให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ได้ ระดับ 6 วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational visionary) หมายถึง สามารถสร้างการยอมรับจากผู้อื่นในความเชี่ยวชาญของตนเอง

สำนักงาน ก.พ. มีการกำหนดระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน ถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่น ในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับเป็นอย่างน้อย บางองค์กรมีระดับตำแหน่งหลัก 3 ตำแหน่ง อาจกำหนดระดับสมรรถนะเพียง 3 ระดับ โดยในการพิจารณาระดับสมรรถนะนั้นจะคำนึงถึงมิติ ดังนี้ (1) ระดับความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of action) (2) ขนาดของผลกระทบ (Size of impact) (3) ระดับของความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) (4) ระดับของความพยายาม (Amount of effort) (สำนักงาน ก.พ. 2553) โดยได้กำหนดระดับ

สมรรถนะหลักโดยใช้ตัวเลข และแสดงความหมายของตัวเลขไว้ดังนี้ ระดับ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงไม่ชัดเจน ระดับ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ระดับ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ ทั้งนี้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้อ้างอิงการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารและระดับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.ในคู่มือ IDP สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 2561)

สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2564) ได้กำหนดความคาดหวังในการแสดงพฤติกรรมความสามารถในงานของครูและบุคลากรการศึกษา ในสายงานผู้บริหารสถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของ UNDP (UNDP 2016) โดยกำหนดความคาดหวังในการแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการที่มีขอบข่ายความรับผิดชอบที่สูงและกว้างขึ้นตามลำดับวิทยฐานะที่สูงขึ้นต่อยอดจากระดับก่อนหน้า โดยกำหนดไว้ดังนี้ ระดับ 1 ไม่มีวิทยฐานะ ต้องแสดงให้เห็นว่ามีการปรับประยุกต์การปฏิบัติงานจนปรากฏผลลัพธ์ในการบริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่ง (Apply & Adapt) ระดับ 2 วิทยฐานะชำนาญการ ต้องแสดงให้เห็นว่ามีการแก้ไขปัญหาการบริหารงานทุกด้านให้สำเร็จลุล่วง พัฒนางานวิชาการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Solve the Problem) ระดับ 3 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ต้องแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการ พัฒนาและนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (Originate & Improve) ระดับ 4 วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ต้องแสดงให้เห็นว่ามีการคิดค้น ปรับเปลี่ยนสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา (Invent & Transform) ระดับ 5 วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องแสดงให้เห็นว่า มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนานวัตกรรมและงานวิจัย เผยแพร่และขยายผลเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพ (Create an impact) ดังแสดงในภาพที่ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระดับการปฏิบัติที่คาดหวังตามตำแหน่งและวิทยฐานะในตำแหน่งผู้บริหาร

ภาพที่ 2 ระดับการปฏิบัติที่คาดหวังตามตำแหน่งและวิทยฐานะในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ที่มาของข้อมูล : สำนักงาน ก.ค.ศ. 2564

โดยสรุประดับสมรรถนะว่าหมายถึง ระดับความเชี่ยวชาญในงานตามพฤติกรรมความสามารถหรือสมรรถนะที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความคาดหวังในขอบข่ายความรับผิดชอบที่สูงและกว้างขึ้นตามระดับการเติบโตในสายอาชีพ เรียงตามลำดับโดยพิจารณาจาก 4 มิติได้แก่ (1) ความเข้มข้นของงาน (Intensity) (2) ความซับซ้อนของงาน (Complexity) (3) ความท้าทายของงาน (Challenge) และ(4) ผลกระทบของงาน (Breadth of impact) ได้แก่ ระดับ 1 หมายถึง สามารถปรับประยุกต์เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน (Apply & Adapt) ระดับ 2 หมายถึง สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและก้าวข้ามอุปสรรคความท้าทายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายทุกด้าน (Solve the Problem) ระดับ 3 หมายถึง สามารถริเริ่มปรับปรุงพัฒนาแนวทางและผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น (Originate & Improve) ระดับ 4 หมายถึง สามารถคิดค้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์สูง (Invent & Transform) ระดับ 5 หมายถึง สามารถสร้างและนำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดคุณค่าสูงในวงวิชาชีพจนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (Create High-impact)

1.1.3 การจัดกลุ่มของสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency Category)

บี.ดี.รูเบน (Ruben 2019) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytic Competencies) ประกอบด้วย สมรรถนะที่ต้องแสดงความสามารถในการวิเคราะห์ (Analysis) การคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) การแก้ปัญหา (Problem solving) และการประเมิน (Assessment) (2) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะ ที่เป็นบุคลิกภาพ (Characteristic) ค่านิยม (Personal values) คุณลักษณะของบุคคล (Attribute) คุณธรรมจริยธรรม (Ethic) (3) สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะที่เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision setting) การบริหารกลยุทธ์ (Strategy development and execution) การบริหารองค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge management) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายชุมชน (Collaboration and community setting) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การบริหารในสถานการณ์วิกฤติ (Crisis management) (4) สมรรถนะด้านตำแหน่งงาน (Positioning Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะที่เป็นความรู้เฉพาะด้านธุรกิจ องค์กร วิชาชีพ ที่จำเป็นในการเป็นผู้นำในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ (5) สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะเกี่ยวกับการสื่อสาร สร้างสัมพันธภาพ (Interpersonal relation) การสร้างความไว้วางใจและทีมงาน (Trust and team building) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างสัมพันธภาพในความแตกต่างหลากหลาย และข้ามวัฒนธรรม (Diversity and intercultural relations)

จอร์จ พี. ฮอลเลนเบค (Hollenbeck, McCall Jr et al. 2006) ให้ข้อเสนอแนะว่ามิติของสมรรถนะด้านผู้นำในอนาคตควรประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ (1) ด้านงาน (Job/Performance) (2) ด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal dynamics) (3) ด้านบริบทของทีม (Team context) (4) ด้านองค์กร (Organizational) (5) ด้านวัฒนธรรม (Culture)

กิลด์ ซันนี่ (Giles 2016) ได้กล่าวไว้ใน Harvard Business Review ฉบับวันที่ 15 มีนาคม ปี ค.ศ.2016 จากผลการวิจัย ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้นำ 195 คน จาก 30 องค์กรชั้นนำใน 15 ประเทศ พบว่าสาระสำคัญของสมรรถนะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 5 กลุ่มหลัก (5 Themes) ได้แก่ (1) ด้านจริยธรรมและความปลอดภัย (Strong Ethics & Safety) คือการเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมจนสามารถสร้างความรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับทีมงานและผู้เกี่ยวข้องได้ (2) (Empowering Others to Self-organizing) คือการกำหนดทิศทางขององค์กรและสื่อสารให้เกิดความชัดเจนรวมถึงส่งเสริมการมอบพลังอำนาจให้ทีมมีอิสระในการปฏิบัติงาน (3) (Efficient Learning) คือการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ มีความยืดหยุ่น เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและความแตกต่าง สามารถนำทีมสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (4) พัฒนาทีมและผู้มีศักยภาพ

สูงที่จะเป็นผู้นำองค์กรในอนาคตต่อไปได้ (Nurture Growth) (5) ส่งเสริมความร่วมมือ และเครือข่าย (Connecting & Belonging) เพื่อนำไปสู่ผลิตภาพองค์กรและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงานและพันธมิตรทางธุรกิจ

สถาบันพัฒนาผู้นำด้านการศึกษา AITSL (ATISL 2018) ระบุมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำไว้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านปฏิบัติการ (Operational) (2) ด้านสัมพันธภาพ (Relational) (3) ด้านกลยุทธ์ (Strategic) (4) ด้านระบบ (Systemic)

โดยสรุปแล้ว มิติของสมรรถนะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านงาน (Work competencies) (3) ด้านคน (People competencies) ด้านตนเอง (Self/Personal competencies)

1.2 แนวคิดผู้นำและผู้นำสถานศึกษา (Leader and School Leader Concept)

1.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

วินส์ตัน และ แพทเธอร์สัน (Winston and Patterson 2006) กล่าวถึง ผู้นำ (Leader) ว่าหมายถึง บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ ทักษะ ความสามารถ ที่จะคัดเลือก ส่งเสริมพัฒนาและนำพาผู้ตามผ่านการสื่อสารเพื่อความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและความร่วมมือไปสู่การบรรลุภารกิจตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น มีพลังกาย พลังใจและความมุ่งมั่นบนพื้นฐานของความเชื่อและค่านิยมร่วม

เดย์, กรุนเบิร์กและคณะ (Day 2000, Day 2011, Grunberg, Barry et al. 2019) กล่าวถึง ผู้นำ (Leader) ว่า หมายถึงทุนมนุษย์ (Human capital) ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติและแรงจูงใจ อยู่ภายในตนเอง (Intrapersonal) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ทุนสังคม (Social capital) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)

นอร์ธเฮ้าส์ (Northouse 2018) กล่าวถึง ผู้นำ (Leader) ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจที่ต้องการมีอิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระบบ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อบุคคล กลุ่มบุคคล โดยการเพิ่มการกระทำ การรับรู้ความคิดความเชื่อและแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายและเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและกลุ่มบุคคล

เบิร์น (Burns 1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) แตกต่างจาก ผู้นำ (Leader) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ระดมพลังจากกลุ่มคนที่ต่างมีผลประโยชน์ตอบแทนร่วมกัน โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวมีแรงจูงใจและค่านิยม มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจ การเมือง และทรัพยากร ภายใต้บริบทของการแข่งขันและความขัดแย้งเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของทั้งผู้นำและผู้ตาม

บาร์เกอร์ (Barker 1997, Barker 2001) กล่าวว่า มี 2 สิ่งที่สำคัญเมื่อพูดถึงภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้นำ และ กระบวนการทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ เจมมิลและโอคเลย์ (Gemmill and Oakley 1992) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการทางสังคมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์กรส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบใหม่มีความสำคัญต่อกลุ่ม

ฮอลแลนเดอร์ (Hollander 2009) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพ (Relationship) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) ในการบริหารข้อจำกัด (Constraints) และโอกาส (Opportunities) ที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังจากทั้งองค์กรและพนักงานทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดผลดีทั้งกับองค์กรและบุคลากร

ดูบริน (DuBrin 2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อมั่นและความช่วยเหลือสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อาร์มสตรอง (Armstrong and Brown 2019) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยผลงานที่เป็นเลิศโดยผ่านกระบวนการพัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายในอนาคต สร้างแรงจูงใจและรักษาความผูกพันองค์กรของบุคลากรไว้อย่างต่อเนื่อง(Day 2000)

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผ่านการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการร่วมมือจากบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อมุ่งสู่การบรรลุภารกิจตามเป้าหมายบนพื้นฐานของค่านิยมร่วม ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่บรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านกระบวนการของสัมพันธภาพและการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมและผลงานที่มีคุณค่าต่อบุคคล ต่อองค์กร และความยั่งยืนของสังคมโลก

1.2.2 ผู้นำสถานศึกษา

จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาคือการบริหารบริบท องค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการศึกษาเพื่อบ่มเพาะผู้เรียนให้มีระดับคุณภาพของสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามเป้าหมาย และผู้ที่มีอิทธิพลหลักในกระบวนการบ่มเพาะผู้เรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนดังกล่าวคือครู และผู้นำสถานศึกษาที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินภารกิจหลักของสถานศึกษาคือการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และ กำกับดูแล

สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสถานศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในภาพรวมของการจัดการศึกษา ซึ่งเคนเนท เลธวูดและคณะ (Leithwood, Day et al. 2006, Leithwood, Harris et al. 2008) ได้กล่าวไว้ในการอ้างสิทธิ์ 7 ประการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Seven strong claims about successful school leadership revisited) และถูกอ้างอิงในวงการวิชาการทางการศึกษาอย่างกว้างขวางว่า “ภาวะผู้นำ ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นลำดับที่สองรองจากการสอนในชั้นเรียน” และในปี ค.ศ.2019 ได้มีการทบทวนในประเด็นนี้อีกครั้งโดยกล่าวว่า “ผู้นำของสถานศึกษาส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดลักษณะองค์กรของโรงเรียนซึ่งมีอิทธิพลในทางบวกต่อคุณภาพการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน นักเรียน และภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในความพยายามที่จะปรับปรุงโรงเรียน” (Leithwood, Harris et al. 2019) นอกจากนั้นยังพบว่า พบว่าการมีส่วนร่วมในการออกแบบพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผล การแบ่งปันประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในชั้นเรียน หรือในกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจแนวทางการจัดการเรียนการสอนและการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียน สร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้กับครู เกิดความผูกพันองค์กร การทุ่มเทในบทบาทหน้าที่การสอนและการดูแลนักเรียนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน (Leithwood, Louis et al. 2010) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โรนัลด์ เฮค และ ฮอลลิงเจอร์ (Heck and Hallinger 2014) ที่ศึกษาโมเดลผลกระทบของผู้บริหารโรงเรียนต่อการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งพบว่าผู้นำส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในการสอนและผู้นำทางการสอนจะส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเพิ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนโดยการสร้างภาวะการนำเพื่อยกระดับประสิทธิผลในครู

ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเกิดจากผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถนำองค์กรให้เดินหน้าต่อไปได้ท่ามกลาง ความซับซ้อนและการปรับตัวต่อความผันผวนที่บางครั้งไม่สามารถทำนายได้ (Kramer, Page et al. 2019) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนที่เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน และสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้เรียน (Loewenberg 2016) สอดคล้องกับที่ เฮค และฮอลลิงเจอร์ (Heck and Hallinger 2014) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านเสริมสร้างสัมพันธภาพและ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครูและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสอนและการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พันธมิตรทางการศึกษาผ่านกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนซึ่งจะเป็นผลิตภาพทางการศึกษาที่มีคุณภาพและส่งผลย้อนกลับมาสู่ครอบครัวและชุมชนสังคมในที่สุด

จากการศึกษาของ เกรกอรี่ เอฟ บรอนซ์ และคณะ (Branch, Hanushek et al. 2013) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์โดยรวมของนักเรียนในโรงเรียน สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีประสิทธิผล หรือขาดประสบการณ์ เพราะผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะสนับสนุน และกำกับดูแลครูในการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพให้กับผู้เรียน และสามารถบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารเมื่อมีการลาออกหรือโยกย้ายครู การบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงานครู เป็นต้น ซึ่งครูจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน

1.3 แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Competency)

แนวโน้ม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่สำคัญในบริบทโลกยุคศตวรรษที่ 21 มีความต้องการจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้นำองค์กรและผลสำรวจในประเด็นด้านแนวโน้มการบริหารกำลังคนในอนาคตในระดับผู้นำองค์กร ซึ่งต้องเผชิญกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกใน 4 ด้านหลักๆ คือ เทคโนโลยีใหม่ (New technology) จังหวะของการเปลี่ยนแปลง (Pace of change) การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลประชากรและความคาดหวังของบุคลากร (Changing demographics and employee expectations) รวมถึง ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Changing customer expectations) (Deloitte 2019) จากการศึกษาวิจัย บทความและความคิดเห็นของผู้วิจัย นักวิชาการ นักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาผู้นำ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้ แสดงข้อค้นพบและมุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำในอนาคตดังนี้

1.3.1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต

ทันเมย์ วอรา์ร์ (Vora 2016) กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำสำหรับโลกอนาคตซึ่งเป็นภาวะผู้นำในโลกยุค VUCA จะประกอบด้วย 12 สมรรถนะหลัก ดังนี้ (1) การพัฒนาทัศนคติการปรับตัว Develop an Adaptive Mindset (2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต (Have a Clear Vision) (3) มีกรอบคิดแบบใจกว้าง (Embrace Abundance Mindset) (4) การสร้างระบบความผูกพันองค์กรของบุคลากร (Weave Ecosystems for Human Engagement) (5) การคาดคะเนและสร้างการเปลี่ยนแปลง (Anticipate and Create Change) (6) ความตระหนักรู้ในตนเอง (Be Self-

aware) (7) เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว (Be an Agile Learner) (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network and Collaboration) (9) การให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Relentlessly Focus on Customer) (10) การพัฒนาบุคลากร (Develop People) (11) การออกแบบอนาคตขององค์กร (Design for the Future) (12) การสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง (Constantly Clarify and Communicate)

โบล์เดน และโอเรกอน (Bolden and O'Regan 2016) ได้กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ประธานผู้บริหารขององค์กรชั้นนำของประเทศอังกฤษ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategy) (3) การมุ่งผลลัพธ์ (Getting Results) (4) การรักษามุมมอง (Maintaining Perspective)

เอช ซี เอ (HCA 2017) ได้มีการวิจัยสมรรถนะผู้นำในอนาคตในมุมมองของนักศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการชั้นนำของประเทศเดนมาร์ก พบว่า ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) (2) ความเข้าใจลูกค้า (Customer Insight) (3) การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasively Communication) (4) การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Clear Communication for Strategic Directions) (5) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Strategy Execution) (6) การนำในสถานการณ์ที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน (Navigating Unclear and Ambiguous Situations) (7) การนำในประเด็นที่ซับซ้อนในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Navigating the Complexity of Multiple Stakeholder Expectations (8) การได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงาน (Being well informed across Business Areas) (9) สื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (Communicating Changes Frequently) (10) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารจัดการ (Utilizing Big data)

เอมาร์ (Amar 2017) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำและการบริหารจัดการในอนาคตขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยกลุ่มประชากรที่ศึกษาครอบคลุมหลายเชื้อชาติ ทั้งอเมริกัน อเมริกัน-แอฟริกันและอาเซียน โดยใช้วิธีวิจัยเทคนิคเดลฟาย ข้อค้นพบที่เป็นฉันทามติ ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ความเชื่อในค่านิยมองค์กร (Believe in Organization's Core values) (2) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Skills) (3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) (5) ความเที่ยงธรรม (Honesty) (6) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) (7) การเข้าใจความต้องการจำเป็นด้านการเงิน (Understand Financial Needs)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เจย์เนส (Jaynes 2018) ได้กล่าวถึง ทักษะผู้นำในอนาคต ที่สำคัญ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความฉับไว (Agility) (2) ความติดต่อสัมพันธ์บนฐานของความจริง (Connect Authentically) (3) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) (4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) (5) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด (Deliver on a Vision)

ฮอลล์แลนด์ (Holland 2019) ได้กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคต ไว้ในบทความของเว็บไซด์ฟอร์บส์ (Forbes) ในหัวข้อ 7 สมรรถนะในการพัฒนาผู้นำในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างภาพลักษณ์ (Image) (2) ความซื่อสัตย์ (Integrity) (3) ความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่าง (Diversity & Inclusion) (4) การเปิดใจกว้าง (Open-minded) (5) การคิดอย่างรอบคอบ (Discerning Thinking) (6) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing Task) (7) การสร้างจิตสำนึกร่วมชุมชน (Creating Sense of Community)

แกรนท์ ธอร์นทัน (Grant Thornton 2019) ได้กล่าวถึง อิทธิพลของสภาวการณ์โลกที่ยุ่งเหยิงในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งผู้นำต้องเผชิญกับผลกระทบที่เกิดจาก ความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมอันเกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ วิทยาการหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติต่างๆ ที่ส่งผลต่อการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งนักวิชาการและผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำได้คาดการณ์ถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคตในปี ค.ศ.2030 ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ประกอบด้วย ทักษะใหม่และสมรรถนะสำคัญ 9 ด้าน ได้แก่ (1) มีนวัตกรรม (Innovative) (2) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง (Adaptive to Change) (3) ความร่วมมือข้ามธุรกิจ (Collaborative Across Business) (4) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) (5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sharing Vision) (6) การสร้างผู้มีศักยภาพรุ่นใหม่ (Building Tomorrow Talent) (7) การสร้างความผูกพันองค์กรและการพัฒนา (Engaging & Evolving) (8) สร้างวัฒนธรรมความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง (Create Diversity and Inclusive Culture) (9) การบ่มเพาะบุคลากรและเสริมพลังอำนาจ (Nurture & Empower)

ซีเคลลี (Szekely 2019) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ 5 ด้านของผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย (1) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) (2) จิตสำนึกในการพัฒนาและการปรับตัว (Develop & Adaptive Mindset) (3) การเรียนรู้ตลอดเวลา (Never Stop Learning) (4) การพัฒนาบุคลากร (Develop People) (5) การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication)

เฮฟเฟอร์แมน (Heffernan 2020) ผู้เขียนหนังสือขายดีเรื่อง “Uncharted : How to Map the Future Together) ได้กล่าวถึงมุมมองของผู้นำในอนาคต ไว้ ณ สมาคมผู้นำนานาชาติ ไอ แอล เอ ว่าจะต้องมีสมรรถนะดังนี้ (1) เปิดใจกว้าง (Open-minded) (2) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(Respond fast) (3) การดูแลบุคลากร (Look after their people) (4) สร้างแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์ (Maintaining creativity and motivation) (5) สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน ทันสมัย (People were well informed) (6) สร้างการมีส่วนร่วม (Enable deeper participation) (7) คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) (8) การขับเคลื่อนนวัตกรรม (Driving innovation) (9) ยอมรับความหลากหลายและรีบฟังผู้อื่น (Diversity & Listen to the voice) (10) มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา (Radical truth & transparency)

วอลินี และคณะ (Volini;, Schwartz; et al. 2019) กล่าวถึงผลการสำรวจของบริษัทดีลอยท์ ดีเวลล็อปเมนท์ กับกลุ่มผู้บริหาร 59% และบุคลากร 41% ขององค์กรธุรกิจเพื่อสังคมประมาณ 10,000 คน จาก 119 ประเทศในทุกภูมิภาคทั่วโลก เกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารกำลังคนในอนาคตในระดับผู้นำองค์กรในบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาที่รวดเร็ว สิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนและความคาดหวังของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องที่ซับซ้อนขึ้น ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการปรับโฉมผู้นำให้มีความสามารถหรือสมรรถนะใหม่ใน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการพัฒนาและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของทีม (Ability to develop and foster team performance) (2) ความสามารถในการสริมสร้างและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก (Ability to create and communicate purpose to multiple stakeholders) (3) ความสามารถในการกำหนดทิศทางและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาพการณ์ต่างๆ (Ability to set direction and adapt to fast-changing markets and conditions through sensing) (4) มีความมั่นใจในการนำสถานการณ์ที่ซับซ้อนคลุมเครือ (Confidence leading in complex and ambiguous situations) (5) มีความทันสมัยและคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้า (Staying up to date and anticipating changing customer and market expectations) (6) การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาการดำเนินงาน สินค้าและบริการ (Innovating to constantly improve operations and products/services) (7) การสร้างแรงจูงใจและบริหารความคาดหวังของบุคลากรที่มีความหลากหลาย (Motivating a diverse workforce to appeal to the new expectations of today's talent) (8) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อความได้เปรียบทางดิจิทัล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (increasing one's own tech-savviness to take advantage of digital, data, and AI opportunities) (9) บริหารในแนวกว้างและแนวลึกด้านความเสี่ยงและคุณภาพของกำลังคนในทุกระดับ (Integrating and deepening a focus on risk and quality at every level of the workforce)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

โทบิน (Tobin 2020) กล่าวถึงสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มีศักยภาพซึ่งจะแสดงเอกลักษณ์และศักยภาพที่สามารถวัดพฤติกรรมความสามารถได้ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) ความเข้าใจธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) (2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (3) มีจุดยืนและการคิดเชิงกลยุทธ์ (Independent & Strategic Thinking) (4) การพัฒนาตนเอง (Self-development) (5) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

จากผลการวิจัย ผลสำรวจ และแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตดังกล่าวข้างต้น ได้ถูกนำมาสังเคราะห์ จัดกลุ่มสมรรถนะที่แสดงพฤติกรรมความสามารถที่คล้ายคลึงกันในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ และกำหนดชื่อสมรรถนะที่สอดคล้อง ในส่วนของสมรรถนะที่ไม่สามารถจัดกลุ่มได้ ได้ถูกระบุไว้ด้วยเช่นกัน ดังปรากฏ ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำในอนาคต

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	การจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต
1 การกำหนดกลยุทธ์		✓										1
2 การคิดกลยุทธ์				✓							✓	
3 การดำเนินงานตามกลยุทธ์			✓									1
4 ความเข้าใจธุรกิจ				✓							✓	1
5 ความเข้าใจด้านการเงิน	✓											1
6 ความเข้าใจลูกค้า	✓		✓									1
7 การออกแบบอนาคตองค์กร	✓											1
8 การบริหารความเสี่ยงและคุณภาพ									✓			1
9. การสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง	✓											2
10. ทักษะการสื่อสาร				✓								2
11. การสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน								✓		✓		2
12. การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจทิศทาง กลยุทธ์			✓									2
13. ความสามารถในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									✓			2
14. การมีวิสัยทัศน์				✓								3
15. การดำเนินงานตาม					✓							3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	การจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต
วิสัยทัศน์												
16. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต	✓											3
17. การมีวิสัยทัศน์ร่วม							✓					3
18. สามารถกำหนดทิศทาง									✓			3
19 การสร้างภาพลักษณ์						✓						3
20. การนำในประเด็นที่ซับซ้อนคลุมเครือ			✓									4
21. การนำการเปลี่ยนแปลง								✓				4
22. การคาดคะเนและสร้างการเปลี่ยนแปลง	✓								✓			4
23. มีนวัตกรรม							✓					4
24. การขับเคลื่อนนวัตกรรม										✓		4
25. สามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาการดำเนินงาน									✓			4
26. เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	✓											5
27. ความฉับไว					✓							5
28. การเรียนรู้ตลอดเวลา								✓				5
29. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว										✓		5
30. ความยืดหยุ่น					✓							6
31. การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง							✓		✓			6
32. การพัฒนาทัศคติการปรับตัว	✓							✓				6
33. การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์										✓		6
34. การยอมรับจากทุกหน่วยงาน			✓									7
35. มีกรอบคิดแบบใจกว้าง	✓					✓						7
36. การยอมรับความหลากหลายและรับฟังผู้อื่น										✓		7
37. สร้างวัฒนธรรมความหลากหลายและยอมรับความ							✓					7

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	การจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต
แตกต่าง												
38. บริหารความคาดหวังของบุคลากรที่มีความหลากหลาย									✓			7
39. ความฉลาดทางวัฒนธรรม					✓							7
40. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	✓											8
41 การติดต่อสัมพันธ์					✓							8
42 การสร้างจิตสำนึกร่วมชุมชน						✓						8
43. ความร่วมมือข้ามธุรกิจ							✓					8
44. สร้างการมีส่วนร่วม										✓		8
45. การทำงานเป็นทีม											✓	8
46. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน			✓									9
47. การสร้างแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์										✓		9
48. สร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร	✓						✓					9
49. การสร้างแรงจูงใจและบริหารความคาดหวัง									✓			9
50. การรักษามุมมอง		✓										9
51. การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ			✓									9
52. การสร้างความไว้วางใจ		✓								✓		9
53. การพัฒนาบุคลากร	✓							✓				10
54. การสร้างผู้มีศักยภาพรุ่นใหม่							✓					10
55. การบ่มเพาะบุคลากรและเสริมพลังอำนาจ							✓					10
56. ความสามารถในการพัฒนาและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของทีม									✓			10
57. การดูแลบุคลากร										✓		10
58. ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล							✓					11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	การจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต
59. การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารจัดการ			✓									11
60. สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อความได้เปรียบทางดิจิทัล									✓			11
61. ความซื่อสัตย์สุจริต				✓		✓					✓	12
62. มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา										✓		12

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำในอนาคตโดยการจัดกลุ่มและความสำคัญ

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	รวม
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์											รวม	8
1.1 การกำหนดกลยุทธ์		✓										1
1.2 การคิดกลยุทธ์				✓							✓	2
1.3 การดำเนินงานตามกลยุทธ์			✓									1
1.4 ความเข้าใจธุรกิจ				✓							✓	2
1.5 ความเข้าใจลูกค้า	✓		✓									2
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน											รวม	7
2.1 การสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง	✓											1
2.2 ทักษะการสื่อสาร				✓								1
2.3 การสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน								✓		✓		2
2.4 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจทิศทาง กลยุทธ์			✓									2
2.5 ความสามารถในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									✓			1
3. การมีวิสัยทัศน์											รวม	5
3.1 การมีวิสัยทัศน์				✓								1
3.2 การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์					✓							1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นักวิจัย/นักวิชาการ สมรรถนะ ผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	รวม
3.3 การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต	✓											1
3.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม							✓					1
3.5 สามารถกำหนดทิศทาง									✓			1
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง											รวม	6
4.1 การนำการเปลี่ยนแปลง								✓				1
4.2 การคาดคะเนและสร้างการเปลี่ยนแปลง	✓								✓			2
4.3 มีนวัตกรรม							✓					1
4.4 การขับเคลื่อนนวัตกรรม										✓		1
4.5 สามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาการดำเนินงาน									✓			1
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว											รวม	4
5.1 เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	✓											1
5.2 ความฉับไว					✓							1
5.3 การเรียนรู้ตลอดเวลา								✓				1
5.4 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว										✓		1
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น											รวม	6
6.1 ความยืดหยุ่น					✓							1
6.2 การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง							✓		✓			2
6.3 การพัฒนาทัศคติการปรับตัว	✓							✓				2
6,4 การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์										✓		1
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย											รวม	6
7.1 การยอมรับจากทุกหน่วยงาน			✓									1
7.2 มีกรอบคิดแบบใจกว้าง	✓					✓						2
7.3 การยอมรับความ										✓		1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นักวิจัย/นักวิชาการ / สมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	รวม
หลากหลายและรับฟังผู้อื่น												
7.4 สร้างวัฒนธรรมความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง							✓					1
7.5 บริหารความคาดหวังของบุคลากรที่มีความหลากหลาย									✓			1
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ											รวม	6
8.1 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	✓											1
8.2 การติดต่อสัมพันธ์					✓							1
8.3 การสร้างจิตสำนึกร่วมกับชุมชน						✓						1
8.4 ความร่วมมือข้ามธุรกิจ							✓					1
8.5 สร้างการมีส่วนร่วม										✓		1
8.6 การทำงานเป็นทีม											✓	1
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน											รวม	6
9.1 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน			✓									1
9.1 การสร้างแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์										✓		1
9.2 สร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร	✓						✓					2
9.3 การสร้างแรงจูงใจและบริหารความคาดหวัง									✓			1
9.5 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ			✓									1
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต											รวม	6
10.1 การพัฒนาบุคลากร	✓							✓				2
10.2 การสร้างผู้มีศักยภาพรุ่นใหม่							✓					1
10.3 การบ่มเพาะบุคลากรและเสริมพลังอำนาจ							✓					1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/นักวิชาการ สมรรถนะ ผู้นำในอนาคต	1. Vora, 2016	2. Bolden et al, 2016	3. HCA, 2017	4. Amar, 2017	5. Jaynes, 2018	6. Holland, 2019	7. Thornton,2019	8. Szekely, 2019	9. Volini, 2019	10. Hefferman,2020	11.Tobin, 2020	รวม
10.4 ความสามารถในการพัฒนาและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของทีม									✓			1
10.5 การดูแลบุคลากร										✓		1
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล											รวม	3
11.1 ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล							✓					1
11.2 การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารจัดการ			✓									1
11.3 สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อความได้เปรียบทางดิจิทัล									✓			1
12. ความซื่อสัตย์สุจริต											รวม	4
12.1 ความซื่อสัตย์สุจริต				✓		✓					✓	3
12.2 มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา										✓		1

จากตารางสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำในอนาคตข้างต้น สรุปเป็นสมรรถนะผู้นำในอนาคต จำนวน 12 สมรรถนะที่นำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดนิยามศัพท์ที่ครอบคลุมประเด็นพฤติกรรมย่อยของแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน ทิศทางนโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม

5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้างยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร

8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึง ความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง และทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย

10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึง ความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร

12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ตอนที่ 2 แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตเป็นตำแหน่งที่ต้องบริหารจัดการกับความซับซ้อน ความหลากหลายและความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทโลก การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการนำองค์กรทางการศึกษาไปสู่ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา และการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคตนั้น ไม่มีโปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมใดโปรแกรมหนึ่งเพียงโปรแกรมเดียวที่จะสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมความสามารถที่จะรับมือเท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ต้องการแนวทาง กระบวนการและความต่อเนื่องในการบ่มเพาะผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติในการบริหารงานและภาวะผู้นำ (Fuller, Young et al. 2018, Scott 2018, Cunningham 2019) สอดคล้องกับการศึกษาของโทนี่ บุช (Bush and Montecinos 2019) ที่กล่าวถึงปัจจัยหลัก 4 ประการที่ทำให้ต้องมีหลักสูตรเฉพาะเพื่อเตรียมความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ (1) การขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา (2) ความซับซ้อนที่เพิ่มสูงขึ้นในบริบทของโรงเรียนที่เกิดจากสภาวการณ์โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ประชากรศาสตร์และความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้นในความรับผิดชอบด้านการบริหารตามเขตพื้นที่ (3) โปรแกรมการเตรียมผู้บริหารเป็นเครื่องมือในการสร้างการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น (4) โปรแกรมการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะสร้างการยอมรับในความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับผู้เข้าโปรแกรมในด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

2.1 ความหมายของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร

สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (สฎายุ ธีระวณิชตระกูล 2556) กล่าวถึง การพัฒนาอาชีพ (Career development) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นเป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับคนในองค์กร และสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจและทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจากทั้งระดับองค์กรที่แนวทางการพัฒนาอาชีพสู่วิทยฐานะที่สูงขึ้นนั้น

ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องสามารถวางแผนพัฒนาอาชีพของตนเองได้ตามแรงจูงใจ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (อาภรณ์ ภู่วิทยภัณฑ์ 2552) กล่าวถึงเส้นทางการพัฒนา (Competency development roadmap) หมายถึง เส้นทางหรือแผนที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจากพนักงาน ไปถึงผู้บริหารระดับสูง โดยการกำหนดความสามารถที่คาดหวังแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมถึงดรรชนีบ่งชี้พฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency level)

สมบัติ กุสุมาวลี (สมบัติ กุสุมาวลี 2561) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าโดยทั่วไปนั้นจำเป็นจะต้องมีระบบพื้นฐานการบริหารจัดการด้านความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ Career management ซึ่งหมายถึงการกำหนดให้คนในองค์กรทุกคนมีเส้นทางการเดินหรือเลื่อนระดับตาม Career path นอกจากนั้น องค์กรก็ยังต้องการหาคนเก่ง คนที่มีความสามารถโดดเด่น ซึ่งจะมีวิธีการคัดเลือกมาอยู่ในกลุ่มของ Talent pool ขององค์กรและจัดโปรแกรมการพัฒนา เมื่อกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาอย่างดีแล้วก็จะมีโอกาสเลื่อนระดับขึ้นไปอยู่ในกลุ่มของ Successor หรือการเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป

สถาบันการเสริมสร้างผู้นำระดับโลก (CCL 2016) ได้กล่าวถึงเส้นทางการพัฒนาผู้นำ (Leadership development roadmap) คือเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของผู้นำตามขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการจับคู่วิธีการพัฒนาที่ถูกต้องในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมที่เริ่มจากการนำตนเอง (Leading self) ให้มีความพร้อมที่จะบริหารจัดการภารงานที่รับผิดชอบ และค่อยๆ เพิ่มสัดส่วนของบทบาทในการนำทีมงาน (Leading others) นำทีมผู้บริหาร (Leading managers) นำสายงาน (Leading function) และนำองค์กร (Leading organization)

เจน คูเปอร์ และ แมททิว เมอเรย์ (Kruper;Murray 2020) ได้ศึกษาถึงการออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ของพนักงานที่จะก่อให้เกิดคุณค่ากับธุรกิจนั้น สิ่งที่สำคัญคือการเข้าใจอย่างชัดเจนถึงพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรในช่วงเวลาที่พวกเขาต้องมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจตามช่วงเวลาที่กำหนดเช่นช่วงรายงานผลรายไตรมาส การทบทวนผลงานประจำปี การกำหนดส่งงานตามรอบปีบัญชี เป็นต้น การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลต้องสอดประสานกับจังหวะในการปฏิบัติงานที่พนักงานได้แสดงผลงานด้วย ดังนั้นในการออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ ควรพิจารณาดังนี้ (1) กำหนดภารกิจหลักและช่วงเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน (Identify key milestones and moments) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนว่าทักษะที่จำเป็นที่จะช่วยให้พนักงาน ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยผลสัมฤทธิ์สูงนั้นคืออะไร และจะใช้เครื่องมืออะไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ในการวัดผลสัมฤทธิ์นั้น (2) สร้างองค์ประกอบของการปฏิบัติงานในพื้นที่การทำงานและการเรียนรู้ในเวลาปฏิบัติงาน (Create components for fieldwork and on-the-job learning) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่สำคัญของพนักงานให้ดีขึ้น เช่นการใช้กิจกรรมการโค้ช การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้คำชมเชยหรือเสริมแรงให้เกิดความยั่งยืนของการแสดงพฤติกรรมความสามารถหรือทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน (3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Orchestrate formal learning activities) เพื่อให้สามารถจัดลำดับรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการ (Formal learning) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นเรียนรู้ที่ชัดเจน เกิดการสะท้อนคิดการเรียนรู้ ความท้าทาย ข้อเสนอแนะ การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นครั้งต่อไป (4) การทบทวนเส้นทางการพัฒนา (Review the learning journey) เพื่อติดตามประสิทธิผลของการออกแบบเส้นทางการพัฒนา การทำให้เกิดความยั่งยืนด้านความรู้สึกผูกพัน ความสนใจและรักษาแรงกระตุ้นในการพัฒนาให้มีความต่อเนื่อง

2.2 องค์ประกอบของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ซูซาน เอ็ม เกทส์ และคณะ (Gates, Baird et al. 2019) ได้วิจัยหัวข้อ การริเริ่มเส้นทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Pipeline Initiative) กล่าวถึงส่วนประกอบ 4 ประการ (Four Components) ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ (1) มาตรฐานผู้นำที่ช่วยกำหนดกิจกรรมต่างๆในเส้นทางพัฒนา (Leader standards that guide all pipeline activities) (2) โปรแกรมการเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-service preparation opportunities) (3) การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (Selective hiring and placement) (4) การแนะนำงาน การประเมินผลและการสนับสนุน (On-the-job induction, evaluation, and support)

เฟรดเดอริค บราวน์ (Brown 2019) กล่าวถึงขอบเขตหลัก 4 ประการของการสร้างเส้นทางของผู้บริหารโรงเรียน (Key four areas of principal pipeline) ประกอบด้วย (1) มาตรฐานของผู้นำหรือคำบรรยายลักษณะงาน (Leader standards or job descriptions) ที่จะทำให้รู้ว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้อะไรและสามารถทำอะไรได้ (2) โปรแกรมการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Preservice training) เพื่อเตรียมความรู้และทักษะให้กับผู้บริหารสถานศึกษา (3) แนวทางการสรรหาคัดเลือกและการจ้างงาน(Hiring procedures) เพื่อให้มั่นใจในคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้สมัคร (4) การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและการสนับสนุน (On-the-job evaluation and support) เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาและยกระดับความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

คาว และโทมัส (Cao and Thomas 2013) กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career path) จากจุดเริ่มต้นนั้น ประกอบด้วย (1) การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Create a career roadmap) เพื่อให้เห็นภาพลำดับขั้นของตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ และเส้นทางการเติบโต

ของอาชีพซึ่งกำหนดโดยระดับค่างาน หรือ ระดับสมรรถนะที่สูงขึ้นในแนวตั้ง หรือขยายกว้างขึ้นในแนวนอน (2) การพัฒนาข้อมูลตำแหน่งงาน (Building position profile) ที่แสดงถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติที่จำเป็น เช่น ระดับความเชี่ยวชาญหรือคุณวุฒิที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (3) กำหนดสมรรถนะหลักและพฤติกรรมที่คาดหวัง (Core competencies and expected behaviors) ที่ส่งผลต่อระดับมาตรฐานและคุณภาพของผลงานที่เป็นเลิศในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งต้องมีความแตกต่างในระดับของความสามารถของตำแหน่งที่สูงขึ้นในแต่ละขั้น (4) การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมและวิธีการพัฒนา (Incorporate training & development) เพื่อให้เกิดทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเยี่ยมตามข้อมูลตำแหน่งงานที่กำหนด มาตรฐานสมรรถนะหลักและพฤติกรรมที่คาดหวังของตำแหน่งงานแต่ละระดับ ทั้งโปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมการก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและขณะที่ดำรงตำแหน่ง (5) กำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ (Establish accountability) เพื่อเป็นกลไกในการสร้างความมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนา

สถาบันด้านการสอนและการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของออสเตรเลีย หรือ AITSL (ATISL 2018) กล่าวถึงการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วย (1) การกำหนดเส้นทางการเติบโตในอาชีพในตำแหน่งบริหารแต่ละระดับที่ชัดเจน (2) การกำหนดโปรแกรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและคุณลักษณะผู้นำที่คาดหวังในอนาคต (3) รูปแบบและเครื่องมือการวัดผลที่การสะท้อนความก้าวหน้าในการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (4) กำหนดความรู้และทักษะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนตามระดับความเชี่ยวชาญ

ทริเชีย บราวน์ เฟอริงโก (Browne-Ferrigno 2003) ได้ศึกษาการเตรียมพัฒนาเพื่อการเติบโตในอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) แบบแผนอาชีพ บทบาทและคุณสมบัติทางวิชาชีพ (Career pattern, roles and qualified professional) (2) โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Classroom learning & skills development) (3) คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคล (Individual attributes or capabilities) (4) การเสนอชื่อและสรรหาคัดเลือกเพื่อเข้าโปรแกรมการพัฒนา (Nomination & selection to participate the preparation program) (5) การวัดผลสำเร็จและการแต่งตั้ง (Measuring the success & placement)

วิลเลี่ยม บี แคสเตอร์ และ ไอ ฟิลลิป ยัง (Castetter and Young 2000) ได้กล่าวถึงมุมมองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารสถานศึกษาตามช่วงเวลาของอาชีพ (Career stage) นั้น การออกแบบการพัฒนาอาชีพ (Career development program) ต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ (1) นโยบายหรือเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและ ผู้รับผิดชอบ (2) ตำแหน่งงานตามเส้นทางสาย

อาชีพและเป้าหมายอาชีพ (3) กระบวนการตัดสินใจที่สามารถกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (4) ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุผลการปฏิบัติงานที่กำหนด (5) โปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมตามระดับงานและความต้องการจำเป็นของบุคคล (6) กลไกสร้างความมั่นใจสู่ตำแหน่งในอนาคต

เจนเซ่นและคณะ (Jensen, Downing et al. 2017) ได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของประเทศที่มีระบบการศึกษาในระดับคุณภาพสูง 3 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ แคนาดา ฮ่องกง เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบและการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพสูงที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้นำและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนา (Objective) (2) กรอบแนวคิดการพัฒนาได้แก่สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ (Conceptual framework) (3) ช่วงเวลาหรือระยะเวลาในการพัฒนา (Duration, timing, and sequencing) (4) การเตรียมผู้เรียน (Learner preparation) (5) โปรแกรมเนื้อหา (Content module) (5) รูปแบบวิธีการสอนและการเรียนรู้ (teaching and learning activities) (6) การวัดประเมินผล (Assessment and deliverables) (7) การเปลี่ยนผ่านหลังการพัฒนา (Post program transition)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ. 2564 ข) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสายงานบริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะฉบับใหม่ ในปี พ.ศ.2564 โดยเลขาธิการ ก.ค.ศ.(รศ.ดร. ประวิต เอราวรรณ์) และคณะ ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่งงาน และมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อทำให้แนวคิดในเรื่องเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) มีความชัดเจน ทันต่อยุคสมัย ที่จะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และที่สำคัญที่สุดคือการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พอจะสรุปองค์ประกอบสำคัญของเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ประกอบด้วย (1) มาตรฐานตำแหน่งงาน และ มาตรฐานวิทยฐานะที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน (2) กรอบระยะเวลา (ใช้เวลา 4 ปี หรือ 3 ปีตามเกณฑ์การลดระยะเวลา ในเส้นทางการเติบโตในแต่ละระดับวิทยฐานะ) (3) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง (4) การคัดเลือกและแต่งตั้ง (5) การประเมินผล ทั้งการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ และได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (ก.ค.ศ. 2563) ประกอบด้วย (1) มาตรฐานตำแหน่งของผู้รับการพัฒนาคือผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) ขอบข่ายการพัฒนาที่เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ (3) วิธีการพัฒนา (4) การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ 2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โครงการของสำนักงานเลขาธิการสภาการ ศึกษา เพื่อเป็นองค์ความรู้สำคัญที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกล่าวถึงประเด็นสำคัญในการพัฒนาแนวทางในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้ (1) การกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะ (2) การประเมินคุณลักษณะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (3) การคัดเลือกและแต่งตั้ง (4) แนวทางและวิธีการพัฒนา

ในเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย จะมีการกล่าวอ้างถึง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2547 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (แก้ไขเพิ่มเติม) 2562) ซึ่งมาตรา 38 และ 39 จะกล่าวถึง ตำแหน่ง และวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมาตรา 42 กล่าวถึง มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ คุณสมบัติ ระยะเวลา และคุณภาพการปฏิบัติงาน มาตรา 53 การบรรจุแต่งตั้ง มาตรา 55 การประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ มาตรา 56 การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง

องค์ประกอบของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้นแสดงตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

นักวิจัย/นักวิชาการ องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา	1. Gate et al, 2019	2. Brown, 2019	3. Cao & Thomas, 2013	4. AITSL,2018	5. Browne-Ferrigno, 2003	6. Castetter et al, 2000	7. Jesen et al, 2017	8. ก.ค.ศ., 2563;2564	9. พฤทธิ์ และคณะ, 2560	10.พ.ร.บ.ครูฯ 2547 (2562)	การจัดกลุ่มองค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา
1.ตำแหน่งงานตามเส้นทางสายอาชีพ			✓	✓	✓	✓		✓			1
2.คุณสมบัติ ระดับความเชี่ยวชาญ			✓		✓			✓	✓	✓	1
3.มาตรฐานผู้นำ/คำบรรยายลักษณะงาน	✓	✓	✓		✓			✓		✓	1
4.การกำหนดความรู้ ทักษะความสามารถที่สำคัญ		✓	✓	✓	✓	✓					1
5.สมรรถนะหลักและพฤติกรรมที่คาดหวัง			✓				✓	✓	✓		1
6.โปรแกรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ						✓					2
7.โปรแกรมการเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งงาน	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	2

CHULALONGKORN UNIVERSITY

นักวิจัย/นักวิชาการ องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา	1. Gate et al, 2019	2. Brown, 2019	3. Cao & Thomas, 2013	4. AITSL,2018	5. Browne-Ferrigno, 2003	6. Castetter et al, 2000	7. Jesen et al, 2017	8. ก.ค.ศ., 2563;2564	9. พฤทธิ์ และคณะ,ม 2560	10.พ.ร.บ.ครูฯ 2547 (2562)	การจัดกลุ่มองค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา
8.การแนะนำเมื่อเริ่มต้นปฏิบัติงาน	✓										2
9.โปรแกรมการพัฒนา/การสนับสนุนขณะปฏิบัติงาน		✓	✓								2
10.วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายพัฒนา						✓	✓				2
11.ระยะเวลาการพัฒนา							✓	✓		✓	2
12.รูปแบบและวิธีการพัฒนา			✓			✓	✓	✓	✓	✓	3
13.การวัดประเมินผลการพัฒนา	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	4
14.การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง	✓	✓									
15.การกำหนดผู้รับผิดชอบ			✓								

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยการจัดกลุ่มและความสำคัญ

นักวิจัย/นักวิชาการ องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา	1. Gate et al, 2019	2. Brown, 2019	3. Cao & Thomas, 2013	4. AITSL,2018	5. Browne-Ferrigno, 2003	6. Castetter et al, 2000	7. Jesen et al, 2017	8. ก.ค.ศ., 2563;2564	9. พฤทธิ์ และคณะ,ม 2560	10.พ.ร.บ.ครูฯ 2547 (2562)	การจัดกลุ่มองค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา
1.ตำแหน่งงานและคุณสมบัติ										**รวม**	**18**
1.1ตำแหน่งงานตามเส้นทางสายอาชีพ			✓	✓	✓	✓		✓			5
1.2 คุณสมบัติ ระดับความเชี่ยวชาญ			✓		✓			✓	✓	✓	5
1.4 การกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สำคัญ		✓		✓	✓	✓					4
1.5สมรรถนะหลักและพฤติกรรมที่คาดหวัง			✓				✓	✓	✓		4
2. โปรแกรมการพัฒนา										**รวม**	**10**
2.1. โปรแกรมการเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งงาน	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	7

นักวิจัย/นักวิชาการ องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา	1. Gate et al, 2019	2. Brown, 2019	3. Cao & Thomas, 2013	4. AITSL,2018	5. Browne-Ferrigno, 2003	6. Castetter et al, 2000	7. Jesen et al, 2017	8. ก.ค.ศ., 2563;2564	9. พฤทธิ์ และคณะ,ม 2560	10.พ.ร.บ.ครู ฯ 2547 (2562)	การจัดกลุ่มองค์ประกอบเส้นทางการพัฒนา
2.2 การแนะนำเมื่อเริ่มต้นปฏิบัติงาน	✓										1
2.3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน		✓	✓								2
3. รูปแบบและวิธีการพัฒนา										**รวม**	**8**
3.1 รูปแบบและวิธีการพัฒนา			✓			✓	✓	✓	✓	✓	6
4. การวัดประเมินผลการพัฒนา										**รวม**	**8**
4.1 การวัดประเมินผลการพัฒนา	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	8

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนข้างต้น สรุปองค์ประกอบของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ด้าน ใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) ตำแหน่งงานและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน 2) โปรแกรมการพัฒนา 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) การวัดประเมินและการแต่งตั้ง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของเส้นทางการพัฒนา 3 ลำดับแรก เพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ 1) ตำแหน่งงานและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน 2) โปรแกรมการพัฒนา 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา โดยกำหนดคำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงกระบวนการใหม่ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางเติบโตในสายอาชีพด้านตำแหน่งและวิทยฐานะประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนา

2) ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา และประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ระดับวิทยฐานะ หมายถึง ระดับวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

4) โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงโปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมและขีดความสามารถตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (3) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน

5) โปรแกรมพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

6) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในช่วง 1 ปีแรกที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่

7) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลังระยะทดลองงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาต่อเนื่องในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

8) รูปแบบและวิธีการพัฒนา หมายถึงแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธีทั้งแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10

2.3 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทย (คณะกรรมการคุรุสภา 2548, กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 2562, สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (แก้ไขเพิ่มเติม) 2562, สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ 2562, ก.ค.ศ. 2564 ก) พบข้อมูลดังนี้

2.3.1 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (แก้ไขเพิ่มเติม) 2562) มาตรา 38 และมาตรา 39 กล่าวถึงตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

มาตรา 38 ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญา ได้แก่ (1) ครูผู้ช่วย และครู (2) ผู้สอนในระดับปริญญา ได้แก่ (2.1) อาจารย์ (2.2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (2.3) รองศาสตราจารย์ (2.4) ศาสตราจารย์

มาตรา 38 ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้ (1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ (1) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้แก่ (1) ศึกษานิเทศก์ (2) ตำแหน่งตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 39 ก. ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้ (1) ครูชำนาญการ (2) ครูชำนาญการพิเศษ (3) ครูเชี่ยวชาญ (4) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

มาตรา 39 ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะดังต่อไปนี้ (1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ (2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (4) ผู้อำนวยการชำนาญการ (5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

มาตรา 39 ค. ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้ (1) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ (2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ (3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ (4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

มาตรา 39 ง. ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้ (1) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ (2) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ (3) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ (4) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ

มาตรา 39 จ. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ.กำหนดให้มีวิทยฐานะ

หากจัดกลุ่มการเติบโตตามเส้นทางสายอาชีพของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวตั้ง (Vertical Career) และแนวนอน (Horizontal Career) สามารถอธิบายได้ดังนี้ (เขมพัต แสงทอง 2556, สฎายุ ธีระวณิชตระกูล 2556)

(1) เส้นทางสายอาชีพแนวนอน (Horizontal Career Path) ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการเติบโตที่สูงขึ้นตามตำแหน่งทางสายการสอน วิชาการหรือการบริหารอื่นๆ ที่เทียบเท่าประกอบด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(1.1) การเติบโตในสายงานการสอนและวิชาการ ได้แก่ตำแหน่งผู้สอนในโรงเรียน หรือผู้สอนในสถานศึกษาระดับปริญญา และศึกษานิเทศก์

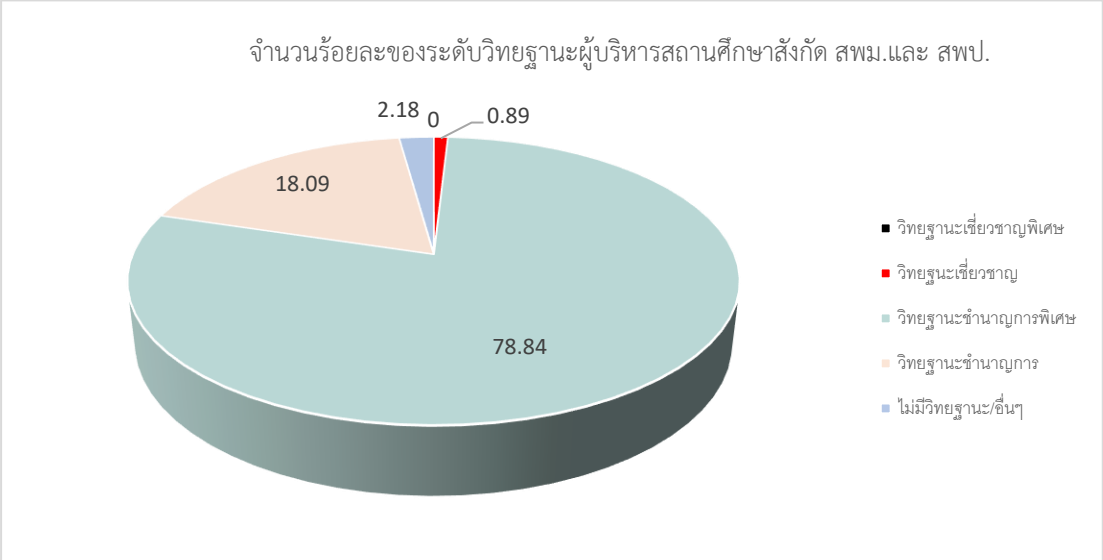
(1.2) การเติบโตในตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าตำแหน่งในเส้นทางการบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาอื่นๆ เช่น สังกัดสำนักการศึกษาพิเศษ (สศศ.)

(2) เส้นทางสายอาชีพตามแนวตั้ง (Vertical Career Path) ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการเติบโตที่สูงขึ้นตำแหน่งการบริหาร หรือตามตำแหน่งทางวิทยฐานะ ดังนี้

(2.1) การเติบโตที่สูงขึ้นตามตำแหน่งทางการบริหาร จากตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็น รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และเป็น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามลำดับ

(2.2) การเติบโตที่สูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เริ่มจากวิทยฐานะชำนาญการ (คศ.2) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (คศ.4) สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา การเติบโตที่สูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะ เริ่มจากวิทยฐานะชำนาญการ (คศ.2) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) วิทยฐานะเชี่ยวชาญ (คศ.4) และวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)

จากการศึกษาข้อมูลบุคลากรทางการศึกษาด้านวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) (สำนักพัฒนาระบบงานบุคคลและนิติการ 2563) ซึ่งประกอบด้วยวิทยฐานะของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน แสดงรายละเอียดตามภาพที่ 3



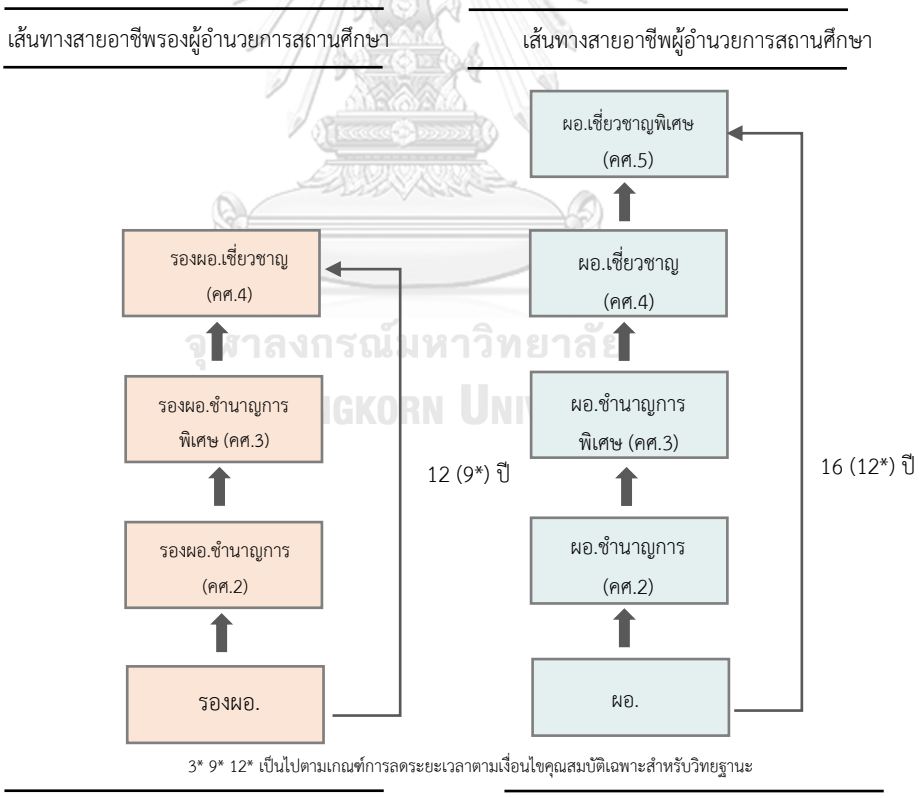
วิทยฐานะ	สพม.		สพป.		รวม (คน)	
	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ		
เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-	-	-	-	0.00
เชี่ยวชาญ	62	2	191	3	264	0.89
ชำนาญการพิเศษ	2,089	1,457	18,955	1,014	23,515	78.84
ชำนาญการ	128	743	3,762	765	5,398	18.09
ไม่มีวิทยฐานะ/อื่นๆ	18	119	302	212	651	2.18

ภาพที่ 3 จำนวนร้อยละของวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพม.และ สพป.
ที่มาของข้อมูล : สำนักพัฒนาระบบงานบุคคลและนิติการ สพฐ. (ข้อมูล ณ กันยายน 2563)

จากภาพที่ 3 พบว่าในเส้นทางสายอาชีพด้านวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

(สพป.) โดยส่วนใหญ่ จะอยู่ที่วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) จำนวน 23,515 คน (ร้อยละ 78.84) รองลงมา คือวิทยฐานะชำนาญการ (คศ.2) จำนวน 5,398 (ร้อยละ 18.09) และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (คศ.4) จำนวน 264 คน (ร้อยละ 0.89) และไม่มีผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5) ซึ่งจะเห็นช่องว่างของการเติบโตจากวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นสู่วิทยฐานะเชี่ยวชาญ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ ที่เป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาเส้นทางการเติบโตของบุคลากรทางการศึกษาที่จะพัฒนาขีดความสามารถให้บรรลุความคาดหวังของมาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะตามที่กำหนด

หากพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ0206.4/ว3 วันที่ 26 มกราคม 2564 (ก.ค.ศ. 2564 ก) และข้อมูลจากการบรรยาย หัวข้อ ความท้าทายในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ในวันเสาร์ที่ 24 เมษายน 2564 (ประวิต เอราวรรณ์ 2564) แสดงแผนภูมิเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ
ที่มาของข้อมูล : สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564

1) มาตรฐานตำแหน่งงานประเภทผู้บริหารสถานศึกษา

ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.4/ว3 ลงวันที่ 26 มกราคม 2564 (ก.ค.ศ. 2564 ก) มีรายละเอียด ดังนี้

1.1) มาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

(1) หน้าที่ความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และช่วยปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

(2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันดังนี้

(2.1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

(2.1.1) พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำและพัฒนาหลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ตามศักยภาพ

(2.1.2) ปฏิบัติการสอน พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

(2.1.3) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา หรือการนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้

(2.1.4) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

(2.1.5) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

(2.1.6) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(2.2) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษา

(2.2.1) บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

(2.2.2) บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(2.2.3) ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

(2.2.4) บริหารกิจการผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

(2.2.5) จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

(2.3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

(2.3.1) กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียน

(2.3.2) นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และติดตาม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

(2.3.3) สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนให้มีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(2.3.4) สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

(2.4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

(2.4.1) สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือ และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

(2.4.2) จัดระบบการให้บริหารในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการกับชุมชน และงาน

จิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

(2.5) ด้านพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

(2.5.1) พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

(2.5.2) มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษา

(2.5.3) นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครูและผู้เรียน

(2.5.4) สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

(3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

(4.1) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

(4.2) ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(4.2.1) ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ

(4.2.2) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

(4.2.3) ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค. (2) ที่มีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

(4.2.4) ตำแหน่งอื่นที่ก.ค.ศ.เทียบเท่า

(5) ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

(5.1) มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป

(5.2) มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1.2) มาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

(1) หน้าที่ความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ในสถานศึกษา และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

(2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันดังนี้

(2.1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

(2.1.1) พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำและพัฒนาหลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

(2.1.2) ปฏิบัติการสอน พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

(2.1.3) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา หรือการนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้

(2.1.4) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(2.1.5) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

(2.1.6) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(2.2) ด้านบริหารจัดการสถานศึกษา

(2.2.1) บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

(2.2.2) บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(2.2.3) ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

(2.2.4) บริหารกิจการผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

(2.2.5) จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

(2.2.6) ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

(2.3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

(2.3.1) กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียน

(2.3.2) นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และติดตาม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

(2.3.3) สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนให้มีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(2.3.4) สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

(2.4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

(2.4.1) สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือ และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

(2.4.2) จัดระบบการให้บริหารในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการกับชุมชน และงาน

จิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

(2.5) ด้านพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

(2.5.1) พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

(2.5.2) มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษา

(2.5.3) นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครูและผู้เรียน

(2.5.4) สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

(3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรมจริยธรรมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

(4.1) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

(4.2) ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(4.2.1) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการ

(4.2.2) ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์บริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

(4.2.3) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์บริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

(4.2.4) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า

(5) ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

(5.1) มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(5.2) มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2) มาตรฐานวิทยฐานะประเภทผู้บริหารสถานศึกษา

2.1) วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

(1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ

(1.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(1.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการและแก้ปัญหาการบริหารงานทุกด้าน มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

(1.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรมจริยธรรมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(1.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(1.4.1) ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(1.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(1.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการ

(2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(2.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(2.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานทุกด้าน มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี

(2.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรมจริยธรรมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(2.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(2.4.1) ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ ไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(2.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(2.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

(3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(3.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(3.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานทุกด้าน มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา และนำไปเผยแพร่ได้ มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี และให้คำปรึกษากับผู้อื่น

(3.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(3.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(3.4.1) ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(3.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(3.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2.2) วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา

(1) ผู้อำนวยการชำนาญการ

(1.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(1.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการ

และแก้ปัญหาการบริหารงานทุกด้าน มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

(1.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(1.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(1.4.1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(1.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(1.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการ

(2) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(2.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(2.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานทุกด้าน มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี

(2.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

วินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(2.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(2.4.1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ ไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(2.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(2.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

(3) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(3.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(3.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานทุกด้าน มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา และนำไปเผยแพร่ได้ มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี และให้คำปรึกษากับผู้อื่น

(3.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(3.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(3.4.1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(3.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(3.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

(4) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

(4.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติการสอนและมีภาระงานบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(4.2) คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มดำเนินการแก้ปัญหาพัฒนาการบริหารงานทุกด้าน มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาและงานวิจัย ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา เผยแพร่และขยายผลในวงวิชาชีพ เป็นแบบอย่าง และเป็นที่ยอมรับ มีการบริหารงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำปรึกษากับผู้อื่น และเป็นผู้นำ

(4.3) วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

(4.4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

(4.4.1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือลดระยะเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี ตามเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือ

(4.4.2) ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรือ

(4.4.3) ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

(4.4.4) ผ่านการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

จากมาตรฐานตำแหน่งงานและมาตรฐานวิทยฐานะดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาตามหนังสือเลขที่ ศธ 0206.3/ว.10 วันที่ 20 พฤษภาคม 2564 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 (ก.ค.ศ. 2564 ข) สรุปดังแสดงในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 สรุปหลักเกณฑ์การให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะ และ เลื่อนวิทยฐานะ

ตำแหน่ง/ วิทยฐานะ หลักเกณฑ์	**ผอ./รองผอ. ชำนาญการ (คศ.2)**	**ผอ./รองผอ. ชำนาญการพิเศษ (คศ.3)**	**ผอ./รองผอ. เชี่ยวชาญ (คศ.4)**	**ผอ. เชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)**
1.คุณสมบัติ	ผู้ขอมีวิทยฐานะผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษต้องมีคุณสมบัตินับถึงวันที่ยื่นของดังนี้			
หมายเหตุ * กรณีผู้ขอมีคุณสมบัติเป็นไปตามเงื่อนไขลดระยะเวลาตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้ลดเวลาจาก 4 ปี เหลือ 3 ปีติดต่อกันและกรณีปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจให้ใช้สิทธิ์นับเวลาทวีคูณได้	1.1 ดำรงตำแหน่ง ผอ./รองผอ.สถานศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ปีติดต่อกัน* หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า	1.1 ดำรงตำแหน่ง ผอ./รองผอ. ชำนาญการ ไม่น้อยกว่า 4 ปีติดต่อกัน* หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า	1.1 ดำรงตำแหน่ง ผอ./รองผอ. ชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 4 ปีติดต่อกัน* หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า	1.1 ดำรงตำแหน่ง ผอ. เชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า 4 ปีติดต่อกัน* หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า
หมายเหตุ ** กรณีผู้ขอมีคุณสมเป็นไปตามเงินอนไขลดระยะเวลาตามที่ก.ค.ศ. กำหนดให้ลดรอบการประเมินจาก 3 รอบ เหลือ 2 รอบ และกรณีปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ เหลือ 1 รอบ	1.2 มีการพัฒนางานตามข้อตกลงในตำแหน่ง ผอ./รองผอ. ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 3 รอบการประเมิน** โดยมีภาระงานเป็นไปตามกำหนดและมีผลประเมินไม่ต่ำ	1.2 มีการพัฒนางานตามข้อตกลงในวิทยฐานะ ผอ./รองผอ. ชำนาญการ ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 3 รอบการประเมิน** โดยมีภาระงานเป็น ไปตามกำหนดและมีผลประเมินไม่ต่ำ	1.2 มีการพัฒนางานตามข้อตกลงในวิทยฐานะ ผอ./รองผอ. ชำนาญการพิเศษ ใน ช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 3 รอบการประเมิน**โดยมีภาระงานเป็นไปตามกำหนดและมี	1.2 มีการพัฒนางานตามข้อตกลงในวิทยฐานะ ผอ. เชี่ยวชาญ ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 3 รอบการประเมิน**โดยมีภาระงานเป็นไปตามกำหนดและมีผลประเมินไม่ต่ำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตำแหน่ง/ วิทยฐานะ หลักเกณฑ์	ผอ./รองผอ. ชำนาญการ (คศ.2)	ผอ./รองผอ. ชำนาญการพิเศษ (คศ.3)	ผอ./รองผอ. เชี่ยวชาญ (คศ.4)	ผอ. เชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)
	กว่าร้อยละ 70	กว่าร้อยละ 70	ผลประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	กว่าร้อยละ 70
หมายเหตุ *** กรณีผู้ขอมีคุณสมเป็นไปตามเงินอนไขลดระยะเวลาตามที่ก.ค.ศ. กำหนดให้ลดรอบการประเมินจาก 4 ปี เหลือ 3 ปี และกรณีปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ เหลือ 2 ปี	1.3 มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยา บรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 4 ปี*** โดยไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือวินิจฉัยชี้ขาดทางจรรยาบรรณวิชาชีพหนักกว่าภาคทัณฑ์	1.3 มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยา บรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 4 ปี*** โดยไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือวินิจฉัยชี้ขาดทางจรรยาบรรณวิชาชีพหนักกว่าภาคทัณฑ์	1.3 มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยา บรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 4 ปี*** โดยไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือวินิจฉัยชี้ขาดทางจรรยาบรรณวิชาชีพหนักกว่าภาคทัณฑ์	1.3 มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยา บรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 4 ปี*** โดยไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือวินิจฉัยชี้ขาดทางจรรยาบรรณวิชาชีพหนักกว่าภาคทัณฑ์
2.เกณฑ์ประเมิน หมายเหตุ *การประเมินด้านที่ 1-3 ให้มีคณะกรรมการ 3 คน ประเมินตามรูปแบบการประเมินที่ ก.ค.ศ.กำหนด โดยประเมินผ่านระบบการประเมินวิทยฐานะดิจิทัล หรือระบบ DPA (Digital Performance Agreement) ** เกณฑ์ด้านที่ 3 เฉพาะผู้เสนอขอวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษและกรณีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษต้องเสนอผลงานวิจัยทั้ง 2 ด้าน โดยตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัยในวารสารวิชาการฐาน TCI กลุ่ม 1 หรือ 2	**ด้านที่ 1* :** ด้านทักษะการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา กลยุทธ์ การใช้เครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการบริหาร โดยพิจารณาจาก 1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาฯ ในช่วงดำรงวิทยฐานะปัจจุบัน ในรูปแบบไฟล์ PDF 2) การนำเสนอการพัฒนาครอบคลุมสภาพปัญหา ที่มาและความคาดหวังตามมาตรฐานวิทยฐานะขอรับการประเมิน เป็นไฟล์วิดีทัศน์ตามรูปแบบที่ ก.ค.ศ.กำหนด จำนวน 1 ไฟล์ **ด้านที่ 2* :** ด้านผลลัพธ์ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา พิจารณาจากผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของครู หรือผลการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนามากขึ้นหรือเป็นต้นแบบ และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ครูและสภานศึกษา โดยนำเสนอเป็นไฟล์วิดีทัศน์ตามรูปแบบที่ ก.ค.ศ.กำหนด จำนวน 1 ไฟล์ **ด้านที่ 3** :** ด้านผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาหรือนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงระดับปฏิบัติที่คาดหวังตามมาตรฐานวิทยฐานะที่ขอรับการประเมิน จำนวน 1 รายการ (กรณีขอรับการประเมินวิทยะฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ เสนอผลงานวิจัยทั้ง 2 ด้าน จำนวนอย่างละ 1 รายการ) ในรูปแบบไฟล์ PDF			
	เกณฑ์การตัดสิน			
ด้านที่ 1 :	ผลประเมินจาก	ผลประเมินจาก	ผลประเมินจาก	ผลประเมินจาก

ตำแหน่ง/ วิทยฐานะ หลักเกณฑ์	ผอ./รองผอ. ชำนาญการ (คศ.2)	ผอ./รองผอ. ชำนาญการพิเศษ (คศ.3)	ผอ./รองผอ. เชี่ยวชาญ (คศ.4)	ผอ. เชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)
ด้านทักษะการวางแผนพัฒนา	คณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65	คณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	คณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75	คณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
ด้านที่ 2 : ด้านผลลัพธ์ในการพัฒนา	ผลประเมินจากคณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65	ผลประเมินจากคณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	ผลประเมินจากคณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75	ผลประเมินจากคณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
ด้านที่ 3 : ด้านผลงานทางวิชาการ	-	-	ผลประเมินจากคณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75	ผลประเมินจากคณะ กรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
3. ผ่านการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง	-	-	-	✓

2.3.2 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

โปรแกรมการพัฒนามาตรฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดโดยหน่วยงานกลางของกระทรวงศึกษาธิการนั้นจะมุ่งเน้นโปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารศึกษา ไว้ตั้งแต่ปีพ.ศ.2552 และมีการปรับปรุงในปีพ.ศ.2560 , พ.ศ.2562 และ พ.ศ.2563 ซึ่งปัจจุบันยังใช้หลักหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารศึกษา ที่ ศธ 0206.7/ว.8 วันที่ 29 เมษายน 2563 (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2563) เพื่อให้ผู้ที่จะรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานการพัฒนาไว้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

หลักเกณฑ์

1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ขอบข่ายการพัฒนา

2.1) การนำความรู้ หลักการบริหารการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการบริหารงานไปใช้ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

2.2) การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเจตคติที่ดี มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การประพฤติตน และการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง

2.3) การปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา การเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา การนิเทศการศึกษาและการประสานงาน

2.4) การบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2,5) การใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดิจิทัลและเทคโนโลยีการบริหารจัดการในสถานศึกษา

2.6) เรื่องที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

3) กำหนดระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง

ทั้งนี้ให้ส่วนราชการกำหนดชั่วโมงของเนื้อหาสาระตามขอบข่ายการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

วิธีการ

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการดังนี้

1) จัดทำรายละเอียดการพัฒนาตามที่หลักเกณฑ์กำหนดให้เหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณีและดำเนินการพัฒนา

2) กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และรายละเอียดการประเมินผล

3) ดำเนินการพัฒนาโดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การเรียนรู้จากสถานที่จริง การใช้กรณีศึกษา การศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ การฝึกปฏิบัติงาน การนำเสนอผลการศึกษา/เรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) เกณฑ์การตัดสิน ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการพัฒนา ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

มาตรฐานการพัฒนา

ในส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการตามมาตรฐานการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการ

จัดทำรายละเอียดหลักสูตรและคู่มือพัฒนา จัดทำแผนพัฒนา คัดเลือกวิทยากร และวิทยากรพี่เลี้ยง จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากร จัดวิทยากรเป็นคณะหรือทีมจัดการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการประเมินผลการพัฒนากับวิทยากร และดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอ จัดระบบควบคุมคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาให้ ก.ค.ศ.ทราบ

2) วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง

วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมาะสม มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีความรับผิดชอบการพัฒนา และสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการพัฒนา รวมทั้งสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

3) สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา

จัดให้มีคู่มือ สื่อและนวัตกรรมประกอบการพัฒนา ส่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาล่วงหน้า จัดเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโสตทัศนูปกรณ์ที่มีเนื้อหาความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัย เข้าถึงได้สะดวก มีคุณภาพดี มีปริมาณเพียงพอ ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสนใจ กระตือรือร้น และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4) สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนา

สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาต้องเหมาะสม มีบรรยากาศที่ดี มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการพัฒนา รวมทั้งมีแหล่งศึกษาค้นคว้าอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนา

5) การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาต้องประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา โดยมุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริงอย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐานที่ ก.ค.ศ.กำหนด

จากกรอบของหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาที่กำหนด ข้างต้น สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำคู่มือหลักสูตร การพัฒนา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีกรอบหลักสูตรการพัฒนา ดังนี้

1) หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 3 ระยะ ใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 180 ชั่วโมง โดยมีโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

ระยะที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 63 ชั่วโมง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (12 ชั่วโมง)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ (23 ชั่วโมง)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา (30 ชั่วโมง)

ระยะที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง ไม่น้อยกว่า 90 ชั่วโมง

ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ตามสภาพจริงการบริหารจัดการในสถานศึกษา ภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ ที่มีนวัตกรรมหรือมีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านการบริหาร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ ให้คำแนะนำ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ในสภาพจริง

ระยะที่ 3 การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า ๒๗ ชั่วโมง

ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่ได้จากการเสริมสร้างสมรรถนะและการเรียนรู้ในสภาพจริง แล้วนำเสนอ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 3 ระยะ ใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 15 วัน 120 ชั่วโมง โดยมีโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

ระยะที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 7 วัน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (12 ชั่วโมง)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ (23 ชั่วโมง)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา (30 ชั่วโมง)

ระยะที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง ไม่น้อยกว่า 5 วัน

ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ตามสภาพจริงการบริหารจัดการในสถานศึกษา ภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ ที่มีนวัตกรรมหรือมีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านการบริหาร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ ให้คำแนะนำ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ในสภาพจริง

ระยะที่ 3 การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 วัน

ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่ได้จากการเสริมสร้างสมรรถนะและการเรียนรู้ในสภาพจริง แล้วนำเสนอ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากโครงสร้างหลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาข้างต้น เป็นการออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการ อย่างไรก็ตามในหัวข้อการพัฒนาด้านการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ออกแบบขึ้นโดยมีเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง และการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน ซึ่งยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในอนาคต ที่อยู่ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงยุค VUCA ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นในบางสมรรถนะ เช่น การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย 9Diversity and Inclusion) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaboration) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring and Engaging People) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พบว่าในสถาบันพัฒนาผู้นำสถานศึกษาในต่างประเทศ และสถาบันพัฒนาผู้นำองค์กรชั้นนำหลายแห่งทั้งในยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย ได้จัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำให้เท่าทันบริบทการเปลี่ยนแปลง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการองค์กร จึงเป็นเรื่องใหม่ที่ผู้บริหารหน่วยงานด้านพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจในการปรับประยุกต์ให้โครงสร้างการพัฒนาผู้นำมีความทันสมัยมากขึ้น

2.4 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ

2.4.1 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา

จากการศึกษาของเดเวน สก๊อต (Scott 2018) ในเรื่องนโยบายการให้ใบประกอบวิชาชีพการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาของทั้ง 50 รัฐในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น พบว่ามีถึง 37 รัฐ ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องได้รับประกาศนียบัตรเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการเป็น

ผู้นำด้านการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา (Principal/ School administration/ School leader program) ขณะเดียวกันมีถึง 33 รัฐที่กำหนดให้ผู้สมัครต้องผ่านโปรแกรมการวัดและประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership competencies assessment) หรือระดับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา (Principal/ Education Leaders' proficiency)

จากการศึกษาของ เกทส์และคณะ (Gates, Baird et al. 2019) ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ในเรื่องการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากการติดตามผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนใหม่จำนวน 400 คนในช่วงเวลา 5 ปี ตั้งแต่ ปี 2013-2018 พบว่า ในเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานพันธมิตรด้านพัฒนาผู้นำของเขตการศึกษาต่างๆ ซึ่งมีกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 ด้านได้แก่ (1) การกำหนดมาตรฐานผู้นำฐานสมรรถนะ (Leader standards) (2) การเตรียมผู้นำก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-service preparation) (3) การคัดเลือกและแต่งตั้งผู้นำเข้าสู่ตำแหน่ง (Selective hiring and placement) (4) การช่วยเหลือสนับสนุน (Support) (5) การควบคุมดูแล (Supervision) (6) การประเมินผล (Evaluation) และจากการสังเคราะห์กิจกรรมทั้ง 6 ด้านที่ดำเนินการกับผู้นำใหม่ใน 10 เขตการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

(1) การกำหนดมาตรฐานผู้นำฐานสมรรถนะ (Leader Standards)

เขตการศึกษาจะเป็นผู้พัฒนาแนวทางในการพัฒนาและกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์โดยสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา

(2) การเตรียมผู้นำก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-service preparation)

จัดโปรแกรมการเตรียมผู้นำใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาตั้งแต่ 2-5 ปี โดยประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย องค์กรด้านบริหารจัดการ หรือสถาบันพัฒนาผู้นำ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้แก่ การจัดฝึกอบรม (Training) การสัมมนาแบบค้างคืนนอกสถานที่ (Residential Program) การชี้แนะ (Coaching) การจัดการเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ (Mentoring)

(3) การคัดเลือกและแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง (Selective hiring and placement)

คัดเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดโดยใช้กระบวนการสรรหาคัดเลือกและการแต่งตั้งโดยผู้บริหารเขตการศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีสมาชิกจากชุมชนเข้าร่วม สำหรับเครื่องมือการคัดเลือกได้แก่ การประเมินสมรรถนะ การสัมภาษณ์

(4) การช่วยเหลือสนับสนุน (Support)

เขตการศึกษาจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารใหม่ โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์ (เข้าโครงการปีแรก) และผู้บริหารสถานศึกษาที่มี

ประสบการณ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์จะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดโดยการเป็นพี่เลี้ยงจากเขตการศึกษา เช่นการสอนงานที่เกี่ยวข้องตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่ม ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ นั้นจะมีการร่วมมือกับพันธมิตรด้านการศึกษาเช่นมหาวิทยาลัย สถาบันพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร หรือสถาบันพัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้กิจกรรมต่างๆ

(5) การควบคุมดูแล (Supervision)

การควบคุมดูแลดำเนินการโดยผู้บริหารของเขตพื้นที่การศึกษาหรือเป็นไปตามข้อกำหนดของแต่ละเขตพื้นที่ เช่น ผู้บริหารเขตพื้นที่ด้านการบริหารวิชาการ ผู้นำระดับสูงสุดของชุมชน เครือข่ายผู้นำเขตพื้นที่ เป็นต้น โดยจะทำหน้าที่ในการควบคุมดูแล สนับสนุนและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

(6) การประเมินผล (Evaluation)

เขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือและเกณฑ์ในการประเมินผลโดยสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านระดับความเติบโตก้าวหน้าในการพัฒนาและทักษะทางวิชาชีพ ในบางเขตพื้นที่มีการประเมินจากระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของโรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ ดูแล

2.4.2 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในอังกฤษ

บุช (Bush 2018, Bush and Montecinos 2019) ได้ศึกษาการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศอังกฤษ ในศตวรรษที่ 21 พบว่าสถาบันแห่งชาติด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (National College for School Leadership-NCSL) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในเส้นทางสายอาชีพแต่ละระดับ 5 ระดับ ได้แก่ (1) ผู้นำเริ่มต้นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Emergent Leadership, for Middle Leaders) (2) ผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งสำหรับผู้ช่วยและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (Established Leadership, for Assistant and Deputy Principals) (3) ผู้บริหารโรงเรียนใหม่ (Entry into Headship, the National Professional Qualifications for Headship) (4) ผู้บริหารโรงเรียนอาวุโส (Advanced Leadership, for Serving Head) (5) ผู้นำที่ปรึกษา (Consultant Leadership, for leader who facilitate the Learning of others) ทั้งนี้อยู่ภายใต้การดำเนินการของหน่วยงานด้านพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (The National Professional Qualifications for Headship-NPQH)

2.4.3 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในออสเตรเลีย

สถาบัน AITSL ซึ่งเป็นสถาบันที่รัฐบาลออสเตรเลียให้ทุนสนับสนุนด้านการศึกษาและพัฒนาการการพัฒนาผู้นำและบุคลากรทางการศึกษา ได้ศึกษาวิจัยและจัดทำรายงานเรื่อง การเตรียมผู้นำในอนาคต : การเตรียมที่มีประสิทธิผลสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแรงบันดาลใจ โดยกล่าวถึงสิ่งสำคัญในการพัฒนาผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ต้องมีความต่อเนื่องและจำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนาที่เป็นแบบแผนระยะยาว และการเตรียมความพร้อมให้กับครูหรือผู้นำระดับต้นที่มีแรงบันดาลใจในการเติบโตสู่เส้นทางการเป็นผู้บริหารโรงเรียนด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพโดยเชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะผู้นำที่กำหนดจะช่วยให้ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน (AITSL 2015) และในปี 2018 (ATISL 2018) ได้ศึกษาและพัฒนาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของออสเตรเลียดังนี้

(1) กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ประกอบด้วย (1.1) กำหนดกลยุทธ์ รูปแบบและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ (1.2) สื่อสารให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทที่สำคัญของตนเองและการพัฒนาตนเองให้พร้อมในการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคต (1.3) ให้ข้อมูลเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

(2) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญจำเป็นของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (2.1) สร้างความเข้าใจกับผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและข้อกำหนดต่างๆ (2.2) ประเมินความพร้อมของโปรแกรมการพัฒนาเพื่อระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุงพัฒนา (2.3) ประเมินความพร้อมในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

(3) สรรหาคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (3.1) กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติและการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (3.2) จัดอบรมคณะกรรมการการสรรหาคัดเลือกเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และทักษะการคัดเลือก (3.3) ออกแบบและดำเนินการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลและความสามารถในการจัดการเรียนการสอน

(4) กำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (4.1) ปฐมนิเทศ (4.2) ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาตามหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (4.3) เชื่อมโยงการปฐมนิเทศและหัวข้อการพัฒนา กับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2.4.4 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสิงคโปร์

การวางแผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของบุคลากรในวิชาชีพต่างๆ และพลเมืองของประเทศสิงคโปร์นั้น รัฐบาลคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมของประเทศและผลักดันไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาเศรษฐกิจซึ่งการวางแผน

พัฒนาอาชีพเริ่มจากในโรงเรียน โดยกระทรวงศึกษาธิการ ไปจนถึงระดับวัยทำงานโดยองค์กรที่ดูแลด้านการจ้างงาน (Public Employment Services-PES) และเครือข่ายกระจายอาชีพ (Distributed CareerLink Network-DCN) ร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาชุมชนต่างๆ (Community Development Councils-CDCs) ซึ่งแนวคิดและการดำเนินการดังกล่าวเริ่มมาตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 (Kong-Hoa, Wongb et al. 2019, McNulty and Kaveri 2019) การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสิงคโปร์นั้นในปีแรก รัฐบาลจะพิจารณาถึงความต้องการจำเป็น และกำหนดโปรแกรมการพัฒนา ไว้ดังนี้ Diploma in Education Administration (DEA) หรือ Leaders in Education (LEP) เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ Macro ระดับ Meso และระดับ Micro ในระดับ Micro จะมุ่งเน้นกรอบคิดของ “ตนเอง (Self)” ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ บุคลิกลักษณะ แรงจูงใจและความทะเยอทะยาน ของผู้บริหาร (Loy 2018) สำหรับ DEA Model นั้นจะเป็นรูปแบบของโปรแกรมเต็มเวลาในขณะดำรงตำแหน่งใช้เวลา 1 ปี โดยมีการเป็นพี่เลี้ยง 1 คน ทำหน้าที่โค้ชภายใต้ข้อชี้บ่ง 4 ประการได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peers support) การร่วมมือ (Collaboration) การเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual/reciprocal learning) และการโค้ช (Coaching) โดยมีความเชื่อว่าสัมพันธภาพฉันเพื่อนจะสร้างความไว้วางใจจะนำไปสู่การร่วมสร้างความรู้(Co-creating knowledge) และทักษะการเป็นผู้นำ ทั้งด้านการนำคน การกำหนดทิศทางและความคาดหวัง การตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจ การสร้างพลัง การเป็นแบบอย่าง ขณะที่ LEP Model นั้นจะเป็นรูปแบบของโปรแกรมเต็มเวลาในขณะดำรงตำแหน่งใช้เวลา 6 เดือน เน้นการศึกษาแนวทางการเป็นผู้นำในด้านต่างๆและนวัตกรรมด้านการศึกษาที่นอกเหนือจากที่มีอยู่ในประเทศสิงคโปร์ที่มุ่งตอบโจทย์ในอนาคตโดยจัดให้มีการศึกษาดูงานในประเทศต่างๆ โดยกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณทั้งหมด และกลับมานำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันภายในทีม (Intra-team) และระหว่างทีม (Inter-team) โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าเชิงการตลาดให้กับโรงเรียน ดังนั้นจุงมุ่งเน้นสำคัญของโปรแกรม LEP คือการสร้างผู้นำโรงเรียนสำหรับอนาคตที่สามารถพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่รับผิดชอบในการนำสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Lim 2007)

2.4.5 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในฟินแลนด์

ฟินแลนด์ได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในด้านการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาจากระยะการสร้างชาติ (Nation Building) ไปสู่ระยะ การสร้างอนาคต (Future Building) ตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคม (Alava 2019) และจากการศึกษาของแชนทัลและคณะ (Shantal, Halttunen et al. 2014) พบว่าการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นควรมุ่งเน้นความสำคัญของประเด็นดังต่อไปนี้ (1) การบริหารทรัพยากร (Management

of resources) ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารด้านการเงิน (2) คุณภาพของโปรแกรมและวิธีการพัฒนา (Program quality and teaching methods) ควรใช้วิธีที่ทันสมัย เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ (3) การสร้างเครือข่าย (Networking) เน้นให้มีการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ

ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ

3.1แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development Overview)

3.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฐานสมรรถนะ (Competency-based Development)

อาร์มสตรอง (Armstrong 2017) กล่าวถึง แนวคิดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใช้สมรรถนะเป็นฐานว่า เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องใช้มาตรฐานด้านพฤติกรรมความสามารถของบุคลากรเป็นตัวชี้วัดในการจัดการ การตัดสินใจ การพัฒนาแนวทางและการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาและสมรรถนะของบุคลากรที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติหรือคุณลักษณะ (Attitude/Attribute) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ และความคาดหวังที่กำหนด สามารถผลักดันผลการปฏิบัติงานในกระบวนการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำและส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการทำงานแต่ละด้าน โดยมีจุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน กลยุทธ์ ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สมรรถนะที่ใช้เป็นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยสมรรนะด้านคน ที่เรียกว่าเป็น “Soft/People Skills” และสมรรถนะในงานด้านเทคนิคหรือสายงานต่างๆ หรือที่เรียกว่าเป็น “Hard/Technical Skills” ซึ่งส่วนใหญ่องค์กรจะจัดทำมาตรฐานสมรรถนะแยกตามสายงานและตำแหน่งงานและอาจแยกย่อยตามระดับความเชี่ยวชาญของแต่ละตำแหน่งงาน

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (สืบสกุล 2562) กล่าวถึงขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาฐานสมรรถนะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน (School goal) ที่สะท้อนไปสู่สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) การประเมินความต้องการในการพัฒนา (Development need assessment) เป็นการประเมินระดับความสามารถหรือสมรรถนะของครูและบุคลากรเมื่อเทียบกับความคาดหวังเพื่อให้ได้ช่องว่างในการพัฒนา (Development gap) (3) แผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Individual development plan) คือการกำหนดวิธีการ ผลลัพธ์และระยะเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกับช่องว่างในการพัฒนา (4) การดำเนินการพัฒนา (Development execution) คือการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับสมรรถนะภายใต้งบประมาณ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ที่กำหนดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าหรือประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (5) การประเมินผลการพัฒนา (Development evaluation) คือการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่สามารถแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าบนเส้นทางสายอาชีพของบุคคลนั้นๆ

3.1.2 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)

ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่หรือ Andragogy นั้นมีการศึกษาค้นคว้ากันมานานตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 โดยมัลคอลม์ โนลส์ (Knowles 1980, Malcolm, Elwood et al. 1998) กล่าวว่าการจัดการศึกษาให้กับผู้ใหญ่นั้นต้องมีความแตกต่างจากเด็ก ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ โดยคำนึงถึงธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ได้หลุดพ้นจากการพึ่งพาไปสู่ความเป็นอิสระที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ในการเรียนรู้ 2) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่สามารถ ดึงประสบการณ์ชีวิตของพวกเขามาช่วยในการเรียนรู้ได้ทันที 3) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้ตามการเปลี่ยนแปลงของ บทบาทใหม่ทางสังคมหรือบทบาทของชีวิต 4) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ เน้นปัญหาเป็นศูนย์กลางและต้องการเรียนรู้สิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ทันที 5) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่มีแรงจูงใจภายใน เป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ มากกว่าปัจจัยภายนอก และได้กำหนดขั้นตอนวิธีการสอนผู้ใหญ่ โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

(1) สร้างมโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept of learners) ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ การวางแผนร่วมกัน การนำประสบการณ์การเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนรู้

(2) ประสบการณ์ของผู้เรียน (Learners' experience) ประกอบด้วยการมุ่งเน้นในด้านต่างๆ ได้แก่ การนำประสบการณ์มาเป็นเทคนิคในการเรียนการสอน การนำประสบการณ์ไปปฏิบัติ การปลดปล่อยตนเองให้เรียนรู้จากประสบการณ์

(3) ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to learn) ประกอบด้วย ระยะเวลาในการเรียนรู้ และการจัดกลุ่มผู้เรียน

(4) แนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning) ประกอบด้วยแนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวทางการเรียนรู้ของหลักสูตร และ การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้

3.1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Development)

ทัสพร จันทรี (ทัส จันทรี 2561) กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำในยุคโลกพลิกผัน (HR in Disruptive world : Leadership Development Redefined) ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดรับกับรูปแบบที่หลากหลายตามแนวคิดองค์กรฉับไว (Agile organization) หรือ ทีมเครือข่าย (Network of team) มีแนวทางหลักๆ ดังนี้ (1) ปลูกฝังกรอบคิดใหม่ให้ผู้นำ (Instill new mindset

into leader) โดยความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ได้แก่ความคาดหวังที่เปลี่ยนไปของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโลกภายใน ได้แก่ รูปแบบการดำเนินงาน บุคลากรและบรรยากาศของการปฏิบัติ (2) การออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ให้เหมาะกับความต้องการที่หลากหลายของผู้นำ (Customize program to fit diverse need as everyone will be a leader) (3) จัดรูปแบบการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Learn by doing over showing and telling) โดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่(Adult learning) (4) สร้างระบบการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตามที่ต้องการ (Allow continuous learning and when leader needs) โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีมาใช้ และ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเวลาที่ต้องการ (On- demand learning) (5) นำรูปแบบการโค้ชแบบเอื้อประโยชน์ให้กันมาใช้ (Embrace reverse coaching & mentoring) ในยุคที่ทุกคนเป็นผู้เรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ที่เป็นจุดแข็งของแต่ละฝ่าย (6) นำการวิเคราะห์แบบพยากรณ์มาใช้เพื่อออกแบบหลักสูตรการอบรมที่เชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้นำ (Utilize predictive analytic for program design) แทนที่จะเป็นเนื้อหาภาวะผู้นำทั่วๆไป (7) พัฒนาความฉลาดรู้ทางเทคโนโลยีให้เป็นภาษาและทักษะพื้นฐานขององค์กร (Create common language of digital literacy & digital skill) โดยกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำและกำหนดระดับความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

มินี โมลโดวีนู และ ดาส นารายัน (Moldoveanu and Narayandas 2019) กล่าวถึง อนาคตของการพัฒนาภาวะผู้นำ (The future of leadership development) ในวารสารของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด (Harvard Business Review) ได้กล่าวถึงแนวทางการเรียนรู้แบบ PLC (Personal learning cloud) ซึ่งเป็นแนวทางจัดการเรียนรู้ของผู้นำในอนาคตเพื่อลดช่องว่างที่เกิดจากการพัฒนาผู้นำแบบเดิม คือ (1) ช่องว่างของแรงจูงใจ อันเกิดจากมุมมองของรุ่น (Generation) (2) ช่องว่างระหว่างทักษะในโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารกับความต้องการขององค์กร (3) ช่องว่างในการถ่ายโอนทักษะจากการเรียนรู้ในห้องเรียนสู่การทำงานไปเป็นการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มดิจิทัลจากบริบทการทำงานจริง

การเรียนรู้แบบ PLC มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

(1) การเรียนรู้เป็นเรื่องส่วนบุคคล (Learning is personalized) ผู้นำสามารถจัดโปรแกรมการเรียนรู้ตามความต้องการและระดับการเรียนรู้ของตนเองผ่านการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งองค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าและผลลัพธ์ในการเรียนรู้

(2) การเรียนรู้เป็นสังคม (Learning is socialized) จากประสบการณ์ผ่านโปรแกรมพัฒนาของฮาร์เวิร์ด (Harvard’s HBX) และ สถาบันพัฒนาแมคคินเซย์ (McKinsey’s

Academy) แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่ดีที่สุดเกิดขึ้นจากการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Collaboration) เป็นการเรียนรู้หลักการและวิธีการ (Know what and Know how) ผ่านการแบ่งปันและแก้ปัญหาร่วมกันจากสมาชิกเครือข่าย ที่เรียกว่า Network Intelligent

(3) การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบท (Contextualized) เป็นการออกแบบให้ผู้บริหารสามารถได้รับประสบการณ์ในการพัฒนาวิชาชีพและการบริหารจัดการในทิศทางที่ตรงกับบริบทการทำงานเพื่อให้มั่นใจในการนำไปใช้ได้จริง

(4) การเรียนรู้ที่มีความโปร่งใสและสามารถติดตามผลลัพธ์ได้ (Learning outcomes can be transparently tracked) เนื่องจาก PLC มีความปลอดภัย สามารถติดตามผลได้ ตรวจสอบการเข้าร่วมโปรแกรมการเรียนรู้และผลสำเร็จของการเรียนรู้ได้ และวัดผลสำเร็จจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ผลิตภาพในงาน (Productivity) ความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Satisfaction)

จาคอบ มอร์แกน (Morgan 2020) ได้ศึกษาทักษะและกรอบคิดผู้นำในอนาคต และกล่าวถึงแนวโน้ม 6 ประการในการสร้างภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ (1) ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยี (Artificial intelligence and technology) (2) จังหวะของการเปลี่ยนแปลง (Pace of change) (3) บุคลากรแบบใหม่ (New talent landscape) (4) การมุ่งเป้าหมายและความหมาย (Purpose and meaning) (5) มุ่งความดีงาม คุณธรรมและความโปร่งใส (Morality, ethics, and transparency) (6) โลกาภิวัตน์ (Globalization)

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ

อาร์มสตรอง (Armstrong 2017) กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic learning and development) คือวิธีการในการช่วยเหลือให้บุคคลได้มีการเรียนรู้และพัฒนาในส่วนที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยครอบคลุมการแนะนำ การออกแบบพัฒนาและแนะนำแนวทางที่บุคคลและทีมงานสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและในอนาคตที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และความก้าวหน้าในองค์กร ทั้งนี้การพัฒนาอาชีพ (Career development) นั้นมุ่งเน้นการสร้างความก้าวหน้าของบุคคลตามลำดับขั้นของประสบการณ์และความรับผิดชอบที่บุคลากรสามารถไปถึงได้ในลำดับที่สูงขึ้น (Moving upwards) หรือการขยายโอกาสการเรียนรู้ในแนวขนาน (Moving laterally)

วิลเลียม คาสเตทเตอร์ และ ไอ ยัง (Castetter and Young 2000, Young and Castetter 2008) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสำหรับบุคลากรทุก

คนในองค์กรและเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรของการจ้างงาน ซึ่งบุคลากรแต่ละคนควรได้รับกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสมทั้งในบทบาทที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเข้าสู่บทบาทใหม่ที่สูงขึ้นตามเส้นทางสายอาชีพ และเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีและกำหนดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพไว้ในระบบสถานศึกษา

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (สืบสกุล 2562) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) ว่าเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม สมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเองและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง ดังนั้น จึงควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

เอ็มเอส แวน ดิจค์ (Van Dijk 2004) กล่าวถึงการพัฒนาอาชีพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Career development in HRD) ไว้ว่า การพัฒนาอาชีพ (Career development-CD) ควรเป็นพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นทั้งในส่วนของการพัฒนาตนเอง (Self-development) และการพัฒนาผลงานขององค์กร (Organization performance improvement) ด้วย ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาอาชีพในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งผลลัพธ์ตามเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล (Individual level) และระดับองค์กร (Organization level)

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพหมายถึงกิจกรรมและกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในแต่ละระดับตำแหน่งตามเส้นทางสายอาชีพเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมความสามารถ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายการเติบโตตามแผนพัฒนาอาชีพของตนเอง

3.3 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (School Leader Development Program)

ลินดา ดาร์ลิ่ง แฮมมอนด์และคณะ (Darling-Hammond 2007) จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแสตนเฟิร์ส Stanford Educational Leadership Institute (SELI) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยแบ่งการพัฒนาเป็น 2 ประเภทตามความจำเป็นและการเตรียมความพร้อมในการพัฒนา ประกอบด้วย การพัฒนาก่อนการดำรงตำแหน่ง และการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง ดังนี้

3.3.1 โปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program)

ในโครงการพัฒนาก่อนดำรงตำแหน่ง (Pre-Service Programs) จาก 5 สถาบันพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนชั้นนำของสหรัฐอเมริกาได้แก่ มหาวิทยาลัย เดลต้า เสตท (Delta State University (MS)) , โปรแกรมเตรียมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยคอนเนคติกัท (University of Connecticut's Administrator Preparation Program (UCAPP)), สถาบันผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยแบค์สตรีท (The Principal's Institute at Bank Street College (NY)), โรงเรียนเจฟเฟอร์สันเคาน์ที (Jefferson County (KY) Public Schools), สถาบันพัฒนาผู้นำการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยซานดิเอโก้ (Educational Leadership Development Academy (ELDA) at the University of San Diego) และได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง (In-Service Programs) จาก 4 สถาบัน ได้แก่โรงเรียนฮาร์ทเฟิร์ส (Hartford (CT) Public School District), โรงเรียนนิวยอร์คซิตี้ ภาค1 (Region 1 of the NYC Public Schools), โรงเรียนเจฟเฟอร์สันเคาน์ที (Jefferson County (KY) Public Schools), โรงเรียนรวมซานดิเอโก้ (San Diego (CA) Unified School District (SDUSD)) พบว่าประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการจัดโครงการพัฒนาก่อนดำรงตำแหน่ง (Pre-Service Programs) ได้แก่ (1) ภาพรวมของหลักสูตรต้องสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (2) ปรัชญาและหลักสูตรควรมุ่งเน้นความเป็นผู้นำเชิงวิชาการ และการพัฒนาสถานศึกษา (3) วิธีการพัฒนาควรเป็นรูปแบบมีส่วนร่วมและยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (4) ผู้นำการเรียนรู้ควรมีทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้และผู้มีประสบการณ์ เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้มีประสบการณ์ด้านบริหารสถานศึกษา (5) ควรจัดผู้ให้มีการสนับสนุนด้านวิชาชีพและสังคมตามรุ่นการศึกษาและจัดรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (6) ควรจัดให้มีการสรรหาคัดเลือกครูที่มีศักยภาพมาเป็นผู้เข้าร่วมโครงการ (7) ออกแบบหลักสูตรให้มีคุณภาพและได้ผ่านประสบการณ์จริงในการบริหารสถานศึกษาภายใต้การนิเทศของผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ และจุดมุ่งเน้นด้านผู้นำเชิงวิชาการและการพัฒนาโรงเรียนควรประกอบด้วย (1) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (2) การวางแผนการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ (3) ใช้ข้อมูลในการควบคุมความก้าวหน้าของโรงเรียน (4) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (5) การนำการเปลี่ยนแปลง (6) การวางแผนเพื่อการปรับปรุงพัฒนา (7) การออกแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (8) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)

หมายถึงโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และเริ่มเข้าปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเพื่อได้เรียนรู้เกี่ยวกับบริบทงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง บริบทองค์กร

บริบทวัฒนธรรมค่านิยมองค์กร บริบทบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ รวมถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินชีวิตและบริหารภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน โดยในแต่ละประเทศอาจกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน จากรายงานการวิจัยของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ 2560) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction Program) ในประเทศไทยนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และไปปฏิบัติงานที่สถานศึกษาในระยะเวลา 15 วัน จะต้องจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติหน้าที่ (Performance Agreement) เพื่อนำไปสู่การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 ปี โดยมีข้อความระบุการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้จะมีการประเมิน 2 ครั้ง ทุก 6 เดือน จากการศึกษาของ ไมเคิล ดี วัสคินส์ (Michael D. Watkins 2013) พบว่าช่วงเปลี่ยนผ่านของตำแหน่งในเส้นทางอาชีพของผู้บริหารระดับสูงเช่นระดับผู้อำนวยการหรือรองประธานของสายงานต่าง ๆ นั้นเป็นช่วงเวลาที่สำคัญ โดยเฉพาะในช่วงเวลา 90 วันแรกที่ควรจัดให้มีโปรแกรมเร่งรัดพัฒนาในช่วงการเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Accelerated Onboarding Program) ซึ่งผู้บริหารควรบรรลุองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ 1) เรียนรู้สิ่งที่จำเป็น (Focused learning) ซึ่งต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็วฉับไวในข้อมูลสำคัญของบริบทวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบบริหาร และภารกิจหลัก 2) สร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผล (Effective relationship building) เพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและแผนงาน 3) มีการตัดสินใจที่ดี (Good decision) ซึ่งต้องมีข้อมูลที่เพียงพอ ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ 4) เข้าใจและสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Informed strategy and vision) 5) สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Increasing credibility) ทั้งในวิธีการบริหารจัดการงานและการนำทีมเพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานใหม่ที่มีคุณค่าหรือการปรับปรุงพัฒนา 6) ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายพันธมิตร (Supportive alliances) เพื่อสร้างความร่วมมือจากกลุ่มคนที่อยู่นอกเหนือการควบคุมตามอำนาจหน้าที่แต่เป็นบุคคล กลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการภารกิจสำคัญขององค์กร 7 สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ (Early wins) ซึ่งต้องสามารถวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความท้าทาย หรือนโยบายเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบอย่างมีคุณค่าต่อเป้าหมายหรือภารกิจหลักขององค์กร โดยสามารถนำเสนอแผนดำเนินการระยะสั้น (Quick wins) และดำเนินการให้เห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ในระยะสั้นภายในช่วง 90 วัน

3.3.3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)

ประเด็นสำคัญในการจัดโครงการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง (In-Service Programs) ได้แก่ (1) ควรเชื่อมโยงการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (2) ควรจัดให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านผู้นำเชิงวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ (3) จัดให้มีการปฏิบัติในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับครู วางแผนพัฒนาวิชาชีพครูและสร้างประสบการณ์เรียนรู้อื่นๆที่เป็นประโยชน์กับครู (4) การใช้ข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (5) การออกแบบหลักสูตรและบริหารการเรียนการสอน ทั้งนี้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ควรจัดโดยใช้การเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนผ่านประสบการณ์จริงและการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดให้มีการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring) โดยเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่เกษียณอายุและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาเป็นการเป็นพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษา (Networking) การจัดกลุ่มกิจกรรมการเรียนรู้ (Group Study) เพื่อแบ่งปันประสบการณ์และร่วมกันแก้ปัญหาที่จะเกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพ กิจกรรมการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการ (Site Visiting) การจัดให้มีการโค้ชระหว่างกลุ่มเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา (Peer Coaching) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Collaborative Learning) โดยให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารที่เหมาะสม (Darling-Hammond 2007)

3.4 รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (School Leader Development Approach)

รูปแบบและวิธีการการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง แนวทางและกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสามารถในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนตามสมรรถนะที่กำหนด และนำไปใช้อย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการงานและเครือข่าย การนำคนและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา ซึ่งแนวทางและกิจกรรมดังกล่าวมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำตามแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับบริบทของโลกในยุคปัจจุบันและอนาคต ที่มีรูปแบบเชิงสังคม การเรียนรู้ และเทคโนโลยี รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงมิติของเวลาในการพัฒนาและมิติของช่องทางการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามลักษณะของสมรรถนะแต่ละด้านการพัฒนา สอดคล้องกับการศึกษาของ สืบสกุล นรินทางกูร ณ อยุธยา (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา 2561) ที่จำแนกรูปแบบการพัฒนาครูออกเป็น 5 แบบตามกรอบคิดของการพัฒนาครูระหว่างการปฏิบัติงาน นอกเวลาการปฏิบัติงาน ในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ และการพัฒนาในรูปแบบผสมผสาน 70:20:20 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

3.4.1 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the job Development)

การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึงการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ (Daily works) หรือภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย (Stretch assignments) โดยมีการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชเป็นผู้ให้การชี้แนะ หรือสอนแนะ ในงานที่มีความท้าทาย ความซับซ้อน ซึ่งถือเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะผู้นำสามารถประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำในบริบทการบริหารงานในสถานการณ์จริงร่วมกับทีมงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นซึ่งมีทั้งความสำเร็จที่จะเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในอนาคต หรือเป็นบทเรียนที่จะนำมาปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีโค้ชเป็นผู้ให้การสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ

เดวิด บาร์ทซ์ (Bartz 2018) ได้ศึกษาการพัฒนาผู้มีศักยภาพในองค์กรด้วยแนวทางการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-Job Talent Development Program) พบว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลและประหยัดต้นทุนในการพัฒนา และเป็นการส่งเสริมความผูกพันองค์กร (Engagement) เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การแก้ปัญหาตัดสินใจ (Problem solving & Decision making)และเป็นการสร้างผู้นำในอนาคตที่เป็นทุนมนุษย์ขององค์กร สอดคล้องกับเชนและฮัทชินสัน (Chen and Hutchinson 2017) ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้นำผ่านรูปแบบการพัฒนาในงาน (On-the-Job) ที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการดูแลเอาใจใส่ และการมุ่งเน้นผลงานที่เป็นเลิศ (Caring and performance oriented work culture)

ดัสตี้ พาลเมอร์ และคณะ (Palmer, Almager et al. 2019) ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบการพัฒนาเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกาภายใต้กรอบแนวคิด การเติบโตด้วยตนเอง (Grow-your- own concept) ด้วยวิธีพัฒนาผ่านการฝึกประสบการณ์จริงในงานการบริหารโรงเรียนแบบอยู่ประจำ ในระยะเวลา 15 เดือน โดยมีผู้บริหารด้านการศึกษาจากมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นโค้ช ในการสอนแนะ สอนแนวคิดและให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการกับผู้รับการพัฒนาผ่านบริบทงานในสถานการณ์จริง ควบคู่กับกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Professional learning community-PLC) และผลการศึกษาพบว่าโปรแกรมดังกล่าวสร้างผลกระทบที่ดีกับสถานศึกษาทั้งในด้านการพัฒนาครูในสถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และผู้ผ่านการอบรมยังได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเวลาที่รวดเร็วหลังจากสิ้นสุดโปรแกรมการพัฒนา

วาศานติ ซา (Vasanthi.Sa 2019) ได้ศึกษาวิจัยถึงข้อดีและข้อจำกัดของการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job training) และการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job training) ซึ่งข้อดีของการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job training) ที่สำคัญคือ

มีต้นทุนต่ำ ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้งานจากสภาพแวดล้อมจริงในการปฏิบัติงานช่วยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย โดยกิจกรรมของการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) การสอนแนะ (Coaching) (2) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (3) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) (4) การสอนงาน (Job Instruction) (5) การมอบหมายงาน (Committee Assignment) (6) การฝึกหัด (under study) หรือการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ (internship)

พรีนา (Prerna 2021) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างเวลาปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (On-the-job training method for executive development) ประกอบด้วย (1) การสอนแนะ (Coaching) (2) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) (3) การฝึกหัด (Under study) (4) การบริหารที่หลากหลาย (Multiple management) (5) การอ่าน (Selected readings) (6) การมอบหมายงาน (Committee assignment) (7) การมอบหมายโครงการ (Project assignment) (8) การหมุนเวียนงาน (Position rotation)

สืบสกุล (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา 2561) กล่าวถึงกิจกรรมการเรียนรู้ในเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Training) ซึ่งมีทั้งรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์ ซึ่งการเรียนรู้ในรูปแบบออฟไลน์ ได้แก่ การประกบการติดตามการทำงาน (Work-shadowing) การโค้ชหรือชี้แนะ (Coaching) การเรียนรู้ผ่านการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) การพัฒนาผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Action based-learning) การมอบหมายโครงการ (Project assignment) ส่วนการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์ตามคำสั่งจากสถาบันหรือหน่วยงาน (Online institutional defined learning) การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา (Online job assignment learning) การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์ตามความต้องการของตนเอง (Self-paced learning)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3.4.2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the job Development)

วาศานติ ซา (Vasanthi.Sa 2019) กล่าวถึง การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน หมายถึงการพัฒนาที่ให้ผู้รับการพัฒนาออกจากบริบทของการทำงานประจำ (Outside daily work) เพื่อใช้เวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของการฝึกอบรมที่เป็นทางการ (Formal training) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Development workshop) ผ่านกิจกรรมพัฒนาต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule training) การเรียนรู้โดยใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) การสอนในห้องเรียน (Classroom lectures) สื่อโสตทัศน์เพื่อการศึกษา (Audio visual) กรณีศึกษา (Case study) การแสดงบทบาทสมมุติ (roleplaying) เกมธุรกิจ (Business games) เป็นต้น ข้อดีของการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิผลการ

เรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจากผู้ที่เข้ารับการอบรมพัฒนา (Interaction & networking) นอกจากนั้นยังเหมาะสำหรับการสอนเพื่อให้ความรู้กับผู้เรียนกลุ่มใหญ่ แต่การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานมักมีต้นทุนทรัพยากรและค่าใช้จ่ายสูง

พรีนา (Prerna 2021) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการเรียนรู้นอกเวลาปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Off-the-job training method for executive development) ประกอบด้วย (1) การบรรยาย (Lecture) (2) กรณีศึกษา (Case study) (3) การประชุมสัมมนา (Conference) (4) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) (5) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing) มุ่งเน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับบริบทงานจริงและได้ฝึกทักษะ (6) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-basket method) (7) เกมการบริหาร (Management games) มุ่งเน้นการเรียนรู้ในเชิงการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาตัดสินใจ (8) กลุ่มพัฒนาตน (Sensitivity Training) (9) หลักสูตรพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional course) (10) การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง (Executive Training)

สืบสกุล (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา 2561) กล่าวถึงกิจกรรมการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน (Off-the-job Training) ซึ่งมีทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟน์ โดยในรูปแบบออฟไลน์ ได้แก่ (1) การอบรมสัมมนา (Training and Seminar) ซึ่งมีทั้งการอบรมสัมมนาที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก จัดโดยสถานศึกษา จัดโดยสถาบันพัฒนาครู และจัดโดยหน่วยงานต้นสังกัด (2) การเรียนรู้ผ่านการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ (Learning Through Excellence Model School) (3) การพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมุติ (Simulation and Role Play) ส่วนการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ได้แก่ (1) การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์แบบอีเลิร์นนิ่ง ((Institutional Online Course: e-learning) (2) การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์ตามความต้องการของตัวบุคคล (Online Course: Individual-defined Learning) (3) การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์แบบหลักสูตรระยะสั้น (Micro Certification)

3.4.3 การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:20 (Blended Development 70:20:10)

รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Development Approach) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่(Davis and Darling-Hammond 2012)ซึ่งการออกแบบการเรียนรู้สมัยใหม่มักมีรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางกลุ่มเรียกว่าแนวทางการพัฒนาแบบ 70-20-10 ซึ่งพัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย (McCall 1966) และมีผู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย (Nazarudin 2015, Scott and Ferguson 2016, Harper 2017, Bagley 2018, Joshi 2018, Cheah and Wong 2019)

จากการศึกษาของอครี (Acree, Gibson et al. 2017) กล่าวว่าการผสมผสานวิธีการพัฒนาระหว่างแบบเผชิญหน้า (Face-to-face learning) และผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital learning) ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยพัฒนารูปแบบในการเรียนรู้ให้น่าสนใจมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ในแง่เวลา สถานที่ และประหยัดต้นทุนในการเรียนรู้มากขึ้น โดยแบ่งเป็น 4 แบบ ได้แก่ (1) แบบสลับหมุนเวียน (Rotation model) ในการเรียนรู้ เช่นการสลับฐานการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ก่อนเข้ารับการสัมมนา (2) แบบยืดหยุ่น (Flex Model) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจผสมผสานการโค้ช หรือการสนทนากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (3) แบบมีสถานที่ฝึกอบรมพัฒนาแต่ใช้การเรียนรู้ผ่านออนไลน์เป็นหลัก (A La Carte Model) (4) การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมพัฒนาผ่านสื่อเทคโนโลยี (Enriched Virtual Model)

รูปแบบการพัฒนาแบบ 70-20-10 เป็นแนวคิดที่ให้สัดส่วนความสำคัญสูงสุดกับรูปแบบการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริง รองลงมาคือรูปแบบการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น และให้สัดส่วนความสำคัญน้อยกับการพัฒนาด้วยรูปแบบการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่เป็นทางการ โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละด้านดังนี้

(1) รูปแบบการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริง (Experiences) หรือรูปแบบ70

รูปแบบการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริง (Experiences) หรือ รูปแบบ70 ซึ่งจากการศึกษาของ ยังและคันนิ่งแฮม (Young 2015, Cunningham 2019) ในเรื่องพลังของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Powerful learning experiences :PLE) นั้นจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ 9 ลักษณะ ได้แก่ (1) กิจกรรมการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหา การตัดสินใจบนหลักความเป็นจริง ความมีคุณค่าและความเชื่อมโยง (authentic, meaningful, relevant, problem-finding) เช่นการเป็นผู้นำโครงการทำงาน (2) เข้าร่วมภารกิจที่ต้องใช้การวิเคราะห์ ตีความเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติในประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ (involve sensemaking around critical problems of practice) เช่น การร่วมวิเคราะห์ปัญหาสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อปรับปรุงแก้ไข (3) ร่วมภารกิจที่ต้องมีการสำรวจแนวคิด การวิพากษ์ การริเริ่มแนวคิดใหม่ตามแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความเสมอภาค (involve exploration, critique, and deconstruction from an equity perspective) (4) กิจกรรมที่สร้างการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการพึ่งพาอาศัยกัน (require collaboration and interdependence) (5) กิจกรรมที่เสริมสร้างความมั่นใจในภาวะผู้นำของตนเอง (develop confidence in leadership) ทั้งในมิติของความรู้ ทัศนคติและผลการดำเนินงาน (6) กิจกรรม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จริงระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในสถานการณ์การเรียนรู้ (place both the professor and the student in a learning situation) (7) มอบหมายให้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ (empower learners and make them responsible for their own learning) ตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต (8)) เรียนรู้จากการทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือขยายขอบเขตรับผิดชอบที่กว้างขึ้น (shift the perspective from classroom to school, district, or state level) (9)) การบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ การจัดการกับความท้าทายต่างๆ ในการบริหารจัดการ (They have a reflective component)

(2) รูปแบบการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposure) หรือรูปแบบ 20

รูปแบบการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposure) หรือ รูปแบบ 20 ได้แก่ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร (Networking & Partnering) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) กิจกรรมรุ่น (Cohort group) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) จากผลการวิจัยของเลธวูดและคณะ (Leithwood, Louis et al. 2010) พบว่าการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูนอกจากจะช่วยให้เกิดการยอมรับในบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิด ความไว้วางใจ ความผูกพันองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูที่จะช่วยพัฒนาผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความร่วมมือในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนอีกด้วย ในส่วนของกิจกรรมรุ่น (Cohort group) เป็นกิจกรรมที่เน้นการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม การกำหนดประเด็นในการหารือหรือแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน เน้นเป้าหมายเพื่อสร้างสัมพันธภาพและเครือข่ายระหว่างสมาชิกในรุ่นเดียวกัน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เป็นที่นิยมใช้ในโครงการหลักสูตรด้านบริหารการศึกษาหรือพัฒนาผู้นำของสถานศึกษา (Barnett, Basom et al. 2000, Jackson and Kelley 2002, Davis, Darling-Hammond et al. 2005) ซึ่งอาจเกิดขึ้นต่อเนื่องหลังจากการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรมาตรฐาน กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นกิจกรรมที่เหมาะสำหรับการฝึกประสบการณ์ใหม่ๆ ในวิชาชีพการบริหารสถานศึกษาซึ่งการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้บริหาร (Mentee) ต้องมีพันธสัญญาร่วมกัน (Mutual commitment) ในการร่วมเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ สอนงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้ข้อมูลเป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาที่กำหนดหรือจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ที่เห็นชอบร่วมกัน ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่การเป็นพี่เลี้ยงจะต้องมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่ผู้บริหารยังขาดประสบการณ์นั้นๆ และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Davis, Darling-Hammond et al. 2005)

(3) รูปแบบการพัฒนาผ่านการศึกษา (Education) หรือรูปแบบ 10

รูปแบบการพัฒนาผ่านการศึกษา (Education) หรือรูปแบบการพัฒนาแบบ 10 ได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรมมาตรฐานภายใน (In-house standards training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital based learning) หรือโปรแกรมการพัฒนาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา (University-based program) ซึ่งเป็นการเข้าเรียนในหลักสูตรระยะสั้น หรือหลักสูตรวุฒิบัตร ในหัวข้อที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการที่สำคัญในการบริหารจัดการ เช่น ด้านกฎหมาย ด้านบัญชีการเงิน ด้านบุคคล เป็นต้น (Davis, Darling-Hammond et al. 2005)

เสตฟ สก๊อต และคณะ (Scott and Ferguson 2016) ได้กล่าวถึงมุมมองการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาผู้นำ โดยกล่าวถึงกิจกรรมในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal learning :10) ได้แก่ (1.1) การฝึกอบรม (Physical classroom) (1.2) การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual classroom) (1.3) การประชุมสัมมนา (Conference) (1.4) การแสดงโดยเดินทางไปในที่ต่างๆ (Roadshow) (1.5) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านออนไลน์ (e-Learning) (1.6) การอ่าน (Reading) (2) กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสังคม (Social Learning :20) ได้แก่ (2.1) เครือข่ายการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยี (Social Networking) (2.2) การอภิปรายกลุ่ม (Discussions) (2.3) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (2.4) การสอนแนะ (Coaching) (2.5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (2.6) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) (2.7) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) (3) กิจกรรมผ่านประสบการณ์จริง (Experiences:70) ได้แก่ (3.1) การมอบหมายงานโครงการ (Project assignment) (3.2) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Job Challenging)

Harper (Harper 2017) ได้ศึกษาวิจัยถึงแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์กรของออสเตรเลียในงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ของ Middlesex University London โดยมีเป้าหมาย ในการวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลด้านการพัฒนาผู้นำ ภายใต้ชื่อ “Leadership Development Professional Practice Model” เพื่อพัฒนาผลงานที่เป็น “Public Works” ของมหาวิทยาลัย Swinburne University of Technology in Melbourne Australia : Swinburne Industry Solutions (SIS) ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวคิดในการออกแบบด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Framework) รูปแบบวิธีการของโปรแกรมในการเร่งรัดพัฒนาความสามารถของผู้นำ (Accelerated Leadership Capability Development Intervention) ทั้งนี้ Harper ใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำตามกรอบคิด 70-20-10 โดยให้คำนิยามเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาไว้ดังนี้ “the 70” หมายถึง 70% การพัฒนาจากประสบการณ์ในงาน (70% from on-the-job experience) ได้แก่การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action-based learning) และการเผชิญ

กับปัญหาจริง (Problem-based learning) ในงาน “the 20” หมายถึง การพัฒนาจากผู้อื่น (20% from other people) ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การสอนแนะ (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และ “the 10” หมายถึง การพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training/Formal learning) ได้แก่ การอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (On-line learning) และ การอ่าน (Reading) และจากผลการวิจัยพบว่า การออกแบบรูปแบบวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวทาง 70:20:10 นั้นต้องประกอบด้วย (1) จัดกระบวนการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (2) ประยุกต์ใช้การดำเนินงานโครงการและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Project or/and Group AL) (3) สนับสนุนแนวทางการสอนแนะทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม (Individual and Group Coaching) (4) ส่งเสริมการใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) ในการพัฒนา (5) ใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการวัดประเมิน (Assessment)

สืบสกุล (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา 2561) กล่าวถึงกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 :20:10) ซึ่งร้อยละ 70 เป็นการพัฒนาผ่านการทำงานหรือลงมือปฏิบัติจริง ได้แก่ (1) การพัฒนาผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Action based-learning) (2) การพัฒนาในงาน (On-the job training) (3) การมอบหมายโครงการ (Project assignment) (4) การทำวิจัยร่วม (Co-research) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้โดยการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Developmental Relationships) ได้แก่ (1) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) (2) การเรียนรู้ผ่านโค้ช (Coaching) (3) การเรียนรู้ผ่านการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) (5) การรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา (6) การประชุมทีม (Team conference) และร้อยละ 10 เป็นการพัฒนาด้วยวิธีอบรมสัมมนา

ดิมิตรา ไอออดาโนกลู (Iordanoglou 2018) ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยศึกษากับผู้นำในประเทศยุโรปตอนใต้ 5 ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้สรุปวิธีการพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติแบบผสมผสานที่ใช้ในองค์กร ที่ใช้รูปแบบสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนา ประกอบด้วย (1) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา (360 Feedback Assessment) (2) การพัฒนาในงาน (On-the-job training) (3) การสัมมนา (Seminar) (4) โปรแกรมการเสริมสร้างทีม (Team Building Session) (5) โปรแกรมออนไลน์ (On-line courses) (6) กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (7) การสอนแนะ (Coaching) (8) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)

ซีไอพีดี (CIPD 2020) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนา ที่มีการผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and informal technique) ทั้งที่เป็นการ

จัดโดยภายในและภายนอกหน่วยงาน (External and internal provision) การเรียนรู้ที่มีการจัดแบบรายบุคคลและเป็นทีม (Team and individual arrangement) การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า และผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital or face- to- face) การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) การพัฒนาในงาน (on-the-job training) (2) การเรียนรู้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Learning in-flow of work) (3) โปรแกรมการพัฒนาของหน่วยงาน (In-house development program (4) การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) (5) การโยกย้ายงาน (Job rotation) (6) การทำงานโครงการ (Project work) (7) การมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงาน (Secondment) (8) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) (9) การฝึกอบรม (Classroom training) (10) การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Action learning) (11) การเรียนทางไกล (Distance learning) (12) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital learning) (13) การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social learning) (14) การเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ (MOOCS) (15) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) (16) การเรียนรู้ผ่านระบบบริหารความรู้ขององค์กร (Knowledge Management)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น นำมาสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำได้ดังนี้

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำ

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ / วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สันสกฤ, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prerna ,2021	การจัดกลุ่มรูปแบบวิธีการพัฒนา
1.การสอนแนะ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1.1, 3.1
2.การสอนงาน								✓			1.1, 3.1
3.การให้ข้อมูลย้อนกลับ		✓	✓			✓	✓				1.1, 3.1
4.การรับข้อมูลย้อนกลับ					✓						1.1, 3.1
5.การสะท้อนคิด			✓								1.1, 3.1
6.การวัดประเมิน			✓								1.1, 3.1
7.การเป็นพี่เลี้ยง	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		1.1, 3.1
8.การมอบหมายโครงการ		✓	✓		✓				✓	✓	1.1, 3.1
9.การมอบหมายงาน		✓						✓	✓	✓	1.1, 3.1
10.การบริหารที่หลากหลาย										✓	1.1, 3.1
11.การพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริง		✓	✓		✓				✓		1.1, 3.1
12.การพัฒนาในงาน					✓	✓			✓		1.1, 3.1
13.การทำวิจัยร่วม					✓						1.1, 3.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prema ,2021	การจัดกลุ่มรูปแบบวิธีการพัฒนา
14.การฝึกหัดงาน/ฝึกประสบการณ์							✓	✓		✓	1.1, 3.1
15.ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	✓										1.1, 3.1
16.ชุมชนแห่งการเรียนรู้					✓						1.1, 3.1
17.ชุมชนนักปฏิบัติ		✓					✓				1.1, 3.1
18. การสนทนากลุ่ม				✓							1.1, 3.1
19.การติดตามผู้มีประสบการณ์	✓	✓							✓		1.1, 3.1
20.มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีประสบการณ์								✓			1.1, 3.1
21.การประกบติดตามการทำงาน					✓						1.1, 3.1
22.การหมุนเวียนงาน					✓			✓	✓	✓	1.1, 3.1
23.การหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้				✓							1.1, 3.1
24.การโค้ชหรือสอนแนะออนไลน์				✓	✓						1.2, 3.2
25.การสอนแนะผ่านสื่อเทคโนโลยี									✓		1.2, 3.2
26.การเป็นพี่เลี้ยงผ่านสื่อเทคโนโลยี				✓	✓				✓		1.2, 3.2
27.การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล						✓			✓		1.2, 3.2
28.กลุ่มสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านออนไลน์				✓							1.2, 3.2
29.ชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์					✓						1.2, 3.2
30.การฝึกอบรม		✓	✓		✓			✓	✓	✓	2.1, 3.1
31.การบรรยาย								✓		✓	2.1, 3.1
32.หลักสูตรพัฒนาวิชาชีพ										✓	2.1, 3.1
33.กลุ่มฝึกอบรมความไวต่อการรับรู้										✓	2.1, 3.1
34.โปรแกรมการเสริมสร้างทีม						✓					2.1, 3.1
35.การสัมนาเชิงปฏิบัติการ			✓		✓	✓					2.1, 3.1
36.การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ								✓			2.1, 3.1
37.การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ		✓								✓	2.1, 3.1
38.การประชุมทีม					✓						2.1, 3.1
39.การอภิปรายกลุ่ม		✓								✓	2.1, 3.1
40.สถานการณ์จำลอง					✓			✓			2.1, 3.1
41.การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด										✓	2.1, 3.1
42.บทบาทสมมุติ					✓			✓		✓	2.1, 3.1
43.กรณีศึกษา								✓		✓	2.1, 3.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prerna ,2021	การจัดกลุ่มรูปแบบวิธีการพัฒนา
44.เครือข่ายการเรียนรู้	✓				✓	✓		✓			2.1, 3.1
45.กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสังคม		✓							✓		2.1, 3.1
46.กิจกรรมรุ่น	✓										2.1, 3.1
47.การศึกษาโรงเรียนต้นแบบ					✓						2.1, 3.1
48.การเดินทางไปในสถานที่ต่าง ๆ		✓									2.1, 3.1
49.การฝึกอบรมผ่านออนไลน์				✓		✓			✓		2.2, 3.2
50.การฝึกอบรมเสมือนจริง		✓									2.2, 3.2
51.การเรียนทางไกล									✓		2.2, 3.2
52.การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยี				✓							2.2, 3.2
53.การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์					✓				✓		2.2, 3.2
54.การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์		✓									2.2, 3.2
55.การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านออนไลน์		✓	✓	✓	✓						2.2, 3.2
56.การเรียนรู้ด้วยตนเอง				✓					✓		2.2, 3.2
57.การอ่าน		✓								✓	2.2, 3.2
58.การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยี		✓									2.2, 3.2
59.สื่อโสตทัศน์								✓			2.2, 3.2
60.การเรียนรู้ผ่านเกมการบริหาร										✓	2.2, 3.2
61.เกมธุรกิจ								✓			2.2, 3.2
62.เกมมิฟิเคชั่น									✓		2.2, 3.2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำโดยการจัดกลุ่มและความสำคัญ

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prerna ,2021	รวม
1. การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน On-the-Job Development)											
1.1 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงานแบบออฟไลน์											
1.1.1 การสอนแนะ (Coaching)											**15**
การสอนแนะ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การให้และรับข้อมูลย้อนกลับ		✓	✓		✓	✓	✓				5
การสะท้อนคิด			✓								1

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prema ,2021	รวม
1.1.2 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		**7**
1.1.3 การมอบหมายงาน/โครงการ (Project Assignment)											**13**
การมอบหมายโครงการ		✓	✓		✓				✓	✓	5
การมอบหมายงาน		✓						✓	✓	✓	4
การพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริง		✓	✓		✓				✓		4
1.1.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)											**5**
ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	✓										1
ชุมชนแห่งการเรียนรู้					✓						1
ชุมมชนนักปฏิบัติ		✓					✓				2
การสนทนากลุ่ม				✓							1
1.1.5 การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing)											**5**
การติดตามผู้มีประสบการณ์	✓	✓							✓		3
มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีประสบการณ์								✓			1
การประกบติดตามการทำงาน					✓						1
1.1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)											**5**
การหมุนเวียนงาน					✓			✓	✓	✓	4
การหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้				✓							1
1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงานแบบออนไลน์											
1.2.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching)											**3**
การโค้ชหรือสอนแนะออนไลน์				✓	✓						2
การสอนแนะผ่านสื่อเทคโนโลยี									✓		1
1.2.2 การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)											**3**
การเป็นพี่เลี้ยงผ่านสื่อเทคโนโลยี				✓	✓				✓		3
1.2.3 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning)											**2**
การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล						✓			✓		2
1.2.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC Online)											**2**

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prema ,2021	รวม
กลุ่มสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านออนไลน์				✓							1
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์					✓						1
2. การพัฒนานอกปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)											
2.1 การพัฒนานอกปฏิบัติงานแบบออฟไลน์											
2.1.1 การฝึกอบรม (Training)											**10**
การฝึกอบรม		✓	✓		✓			✓	✓	✓	6
การบรรยาย								✓		✓	2
กลุ่มฝึกอบรมความไวต่อการรับรู้										✓	1
โปรแกรมการเสริมสร้างทีม						✓					1
2.1.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)											**8**
การสัมนาเชิงปฏิบัติการ			✓		✓	✓					3
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ								✓			1
การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ		✓								✓	2
การอภิปรายกลุ่ม		✓								✓	2
2.1.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation)											**6**
สถานการณ์จำลอง					✓			✓			2
การปฏิบัติงานในเวลาจำดัด										✓	1
บทบาทสมมุติ					✓			✓		✓	3
2.1.4 กรณีศึกษา (Case Study)								✓		✓	**2**
2.1.5 เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)											**7**
เครือข่ายการเรียนรู้	✓				✓	✓		✓			4
กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสังคม		✓							✓		2
กิจกรรมรุ่น	✓										1
2.1.6 การศึกษาดูงาน (Field Trip)											**2**
การศึกษาโรงเรียนต้นแบบ					✓						1
การเดินทางไปในสถานที่ต่าง ๆ		✓									1
2.2 การพัฒนานอกปฏิบัติงานแบบออนไลน์											
2.2.1 การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training)											**5**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prerna ,2021	รวม
การฝึกอบรมผ่านออนไลน์				✓		✓			✓		3
การฝึกอบรมเสมือนจริง		✓									1
การเรียนทางไกล									✓		1
2.2.2 เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking											**5**
การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยี				✓							1
การพัฒนาผ่านเครือข่ายออนไลน์					✓				✓		2
การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์		✓									1
การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยี		✓									1
2.2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning)											**8**
การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านออนไลน์		✓	✓	✓	✓						4
การเรียนรู้ด้วยตนเอง				✓					✓		2
การอ่าน		✓								✓	2
2.2.4 เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)											**3**
การเรียนรู้ผ่านเกมการบริหาร										✓	1
เกมธุรกิจ								✓			1
เกมมิฟิเคชั่น									✓		1
3. การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10)											
3.1 การพัฒนาแบบผสมผสานออฟไลน์											
3.1.1 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiences :70)											**13**
การมอบหมายโครงการ		✓	✓		✓			✓	✓	✓	6
การหมุนเวียนงาน				✓	✓			✓	✓	✓	5
การศึกษาดูงาน		✓			✓						2
3.1.2 การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposure: 20)											**26**
การสอนแนะ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การเป็นพี่เลี้ยง	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		7
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	✓	✓		✓	✓		✓				5
การติดตามผู้มีประสบการณ์	✓	✓			✓			✓	✓		5
เครือข่ายการเรียนรู้	✓	✓			✓	✓		✓	✓		6

นักวิจัย/ ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการพัฒนา	1. Leithwood, 2010	2. Scott et al, 2016	3. Harper, 2017	4. Acree, 2017	5. สืบสกุล, 2018	6. Iordanoglon, 2018	7. Palmer, 2019	8. Vasanthi S.,2019	9.. CIPD,2020	10. Prema ,2021	รวม
3.1.3 การเรียนรู้ผ่านฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education: 10)											**17**
การฝึกอบรม		✓	✓		✓			✓	✓	✓	6
การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ		✓	✓		✓	✓		✓		✓	6
สถานการณ์จำลอง					✓			✓		✓	3
กรณีศึกษา								✓		✓	2
3.2 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์											
3.2.1 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiences :70)											**6**
การมอบหมายโครงการ		✓	✓		✓			✓	✓	✓	6
3.2.2 การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposure :20)											**12**
การสอนแนะเสมือนจริง				✓	✓				✓		3
พี่เลี้ยงเสมือนจริง				✓	✓				✓		3
ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์				✓	✓						2
เครือข่ายออนไลน์		✓		✓	✓				✓		4
3.2.3 การเรียนรู้ผ่านฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education:10)											**14**
การฝึกอบรมเสมือนจริง		✓		✓		✓			✓		4
การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล						✓			✓		2
การเรียนรู้ด้วยตนเอง		✓	✓	✓	✓				✓		5
เกมมิฟิเคชั่น								✓	✓	✓	3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากผลการสังเคราะห์รูปแบบและวิธีการพัฒนา ในตารางที่ 6-7 ได้จัดกลุ่มรูปแบบและวิธีการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the- job development)

    1.1 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์

    1.2 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์

2. การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job development)

    2.1 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์

    2.1 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์

3. การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended development 70:20:10)

3.1 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์

3.1.1 วิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง

3.1.2 วิธีการเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น

3.1.3 วิธีการเรียนรู้ผ่านการรฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.2 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์

3.2.1 วิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง

3.2.2 วิธีการเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น

3.2.3 วิธีการเรียนรู้ผ่านการรฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง

โดยนำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ในองค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนกรอบย่อยที่ 2 คือ รูปแบบและวิธีการพัฒนา และกำหนดนิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

รูปแบบและวิธีการพัฒนา หมายถึงแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธีทั้งแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ ประกอบด้วยการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม มุ่งเน้นด้านผลการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ โดยโค้ชจะทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยผ่านการใช้คำถามและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนแนะเรียนรู้ และค้นหาคำตอบในประเด็นการโค้ชนั้น ๆ ด้วยตนเอง

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาบนพื้นฐานสัมพันธภาพแบบพี่สอนน้องโดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความช่วยเหลือและให้

คำปรึกษาแนะนำกับผู้รับการพัฒนาทั้งในบริบทงานและการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) หมายถึงวิธีการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงในบทบาทของการเป็นหัวหน้าโครงการหรืองานพิเศษที่มีความท้าทายและมีโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานกัลยาณมิตร และพลังความร่วมมือ โดยมีการจัดการข้อมูลความรู้และแนวความคิดที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการ

การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) หมายถึง วิธีการพัฒนาด้วยการติดตามผู้บริหารต้นแบบ เพื่อเรียนรู้มุมมองด้านการคิด การตัดสินใจ การจัดการกับบริบทที่มีความท้าทายและหลากหลาย ผ่านการสังเกตและการสะท้อนมุมมองจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้นแบบได้แสดงออก

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การพัฒนาโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งหรือขอบข่ายงานใหม่ตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ดำเนินการโค้ชผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่นๆ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) หมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ ในกระบวนการบริหารจัดการ

การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แอฟพลิเคชั่น สื่อออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน แท็ปเล็ต คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ ให้กว้างไกลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) หมายถึง กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ดำเนินการช่วยเหลือ แนะนำ หรือให้คำปรึกษา ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ ประกอบด้วยการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาแบบเป็นทางการโดยมีผู้สอนหรือวิทยากรเป็นผู้นำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมเพื่อทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม

สถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง การจำลองโครงสร้างของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในชีวิตจริงกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการไปถึง โดยผู้รับการพัฒนาจะเป็นผู้ร่วมกิจกรรมจำลองดังกล่าว และได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้เอื้ออำนวย เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม

กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากสถานการณ์ตัวอย่างที่พัฒนาขึ้นจากข้อเท็จจริงในมุมมองเชิงลึกที่เป็นสภาพปัญหาหรือบริบทที่ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ฝึกการประยุกต์ใช้หลักการเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) หมายถึง การเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมหรือการประชุมนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม

การศึกษาดูงาน (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการเข้าศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตามประเด็นเป้าหมายการเรียนรู้ ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เรียนรู้ผ่านการสังเกตการณ์ในบริบทการปฏิบัติงานจริงและการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้แทนองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นทางออนไลน์โดยใช้รูปแบบดิจิทัลหลายรูปแบบ เช่น เว็บบินา สตรีม ยูทูป โดยมีการเรียนรู้ ฝึกทักษะ ทดสอบ ผ่านการประชุมทางวิดีโอและเครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ

เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) หมายถึง วิธีการเรียนรู้บนเครือข่ายสังคมของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ที่สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ข้อเขียน อธิบายความสนใจกิจการที่ได้ทำโดยเชื่อมโยงกับความสนใจและกิจกรรมของผู้อื่น

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) หมายถึง วิธีการศึกษาหาข้อมูล เพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองในประเด็นที่สนใจ หาคำตอบในการแก้ไขปัญหาหรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยใช้โปรแกรมค้นหา หรือเว็บเบราว์เซอร์ ในการเข้าถึงข้อมูล

เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่ใช้องค์ประกอบของเกมได้แก่ ความสนุก การแข่งขัน รางวัล มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่ไม่ใช่เกม มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด ประกอบด้วยการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมพัฒนาทั้งหมด โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

3.5 การวัดและประเมินผลการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Evaluation)

เบเวอรี ดูแกน สตาร์ วาสกี้และโอชี (Stawarski and O'Shea 2013, Dugan and O'shea 2014) กล่าวถึงกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการวัดและประเมินผลการพัฒนาผู้นำต้องสามารถให้ความกระจ่างชัดถึงผลการเรียนรู้ต่อผู้เข้ารับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อการทำงานของผู้นำและองค์กรของผู้นำอย่างไร ซึ่งหมายถึงมุมมองในด้านการนำไปใช้จริงในบริบทของการทำงาน (Application to workplace) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเคิร์ท แพทริค (Kirkpatrick and Kirkpatrick 2016)ที่กล่าวถึงระดับการประเมินผลการพัฒนาผู้นำในระดับที่ 3 คือ การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมในระดับการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติจริงในงาน (Learning applications) และระดับ 4 คือการประเมินผลลัพธ์ (Results evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายหรือภารกิจระดับองค์กรและผลกระทบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นผลกระทบในระยะยาว สตาร์ วาสกี้และโอชี กล่าวถึงรูปแบบการวัดและประเมินผลด้านการพัฒนา (The Return On Learning Experience-ROLE Model) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่

3.5.1 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

การประเมินผลการเรียนรู้มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้นำที่เข้ารับการพัฒนาผ่านโปรแกรมการพัฒนาในลักษณะที่เป็นความงอกงามส่วนบุคคล (Personal growth) ที่ประกอบด้วย (1) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency development) (2) บุคลิกภาพผู้บริหารระดับสูง (Executive presence) (3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) (4) เครือข่ายและสัมพันธภาพ

3.5.2 การวัดและประเมินผลกระทบ (Management Impact Evaluation)

การวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแบ่งผลกระทบเป็น 2 ด้าน ได้แก่

(1) ผลกระทบระยะสั้นและการนำไปใช้ (Application and proximal impact) ประกอบด้วยผลลัพธ์ส่วนบุคคล (Individual Outcomes) และ ผลลัพธ์ของหน่วยงาน (Work unit outcomes) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading indicators) ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของการบริหาร

(1.1) ผลลัพธ์ส่วนบุคคล (Individual outcomes) ประกอบด้วย 2 ด้านสำคัญ ได้แก่ (1.1) ด้านการเติบโตตามเส้นทางการชีพ (Career growth) ซึ่งอาจเกิดทั้งในรูปแบบของการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งสูงขึ้นตามเส้นทางสายอาชีพแนวตั้ง (Vertical career) หรือการขยายหน้าที่รับผิดชอบ หรือการโอนย้าย ตามเส้นทางสายอาชีพแนวนอน (Horizontal career) และ (1.2) ด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance outcomes) ซึ่งพิจารณาในด้านคุณภาพของการบริหารจัดการงาน ได้แก่ การแก้ปัญหาตัดสินใจ การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เป็นต้น

(1.2) ผลลัพธ์ของหน่วยงาน (Work unit outcomes) ประกอบด้วย 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ (2.1) ด้านทุนมนุษย์ (Human capital) ได้แก่อัตราการออกจากงาน การพัฒนาบุคลากร (2.2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้า (Stakeholders/Customers) ได้แก่ ความพึงพอใจ (2.3) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ผลิตภาพ คุณภาพ (2.4) ด้านการเงิน (Financial) ได้แก่ การลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย การเพิ่มรายได้ เป็นต้น

(2) ผลกระทบระยะยาว (Distal impact) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในระดับองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging indicators) เป็นผลผลิต (Output) ของการบริหารซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรใน 4 ด้านได้แก่ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้า (Stakeholders/ Customers) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational) และ ด้านการเงิน (Financial)

จากการศึกษาของไมเคิล ดีพาส (Michael DePass 2019) เกี่ยวกับการติดตามผลของนวัตกรรมการพัฒนาผู้นำของโรงเรียน ในช่วงเวลาประมาณ 50 ปีที่ผ่านมานั้นพบว่า การลงทุนด้านการพัฒนาผู้นำดังกล่าวส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันต่อการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลกระทบระยะยาวที่เกิดขึ้น ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้นำโรงเรียน (Improve performance of school leaders) (2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจในชุมชนโรงเรียน (Create a culture of trust within school communities) (3) การสร้างความผูกพันองค์กรของนักเรียน (Building student engagement in school and beyond) ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยผลการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาของโรงเรียนในรัฐเคนตั๊กกี้ สหรัฐอเมริกา จำนวน 250 โรงเรียนในช่วงเวลาระหว่างปี ค.ศ. 2011-2016 พบว่า 89% เป็นการเตรียมผู้นำสถานศึกษาให้สามารถนำโรงเรียนสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล 91% มีความสามารถในการนำทีมและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจต่อความสำเร็จของนักเรียน 88% ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน และ 93% ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน **โรงเรียน** และชุมชน

3.6 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำ (Key Success Factors of Leadership Development)

แมคคอลล์ (McCall 1998) กล่าวถึง 6 องค์ประกอบหลักในการพัฒนาผู้นำ คือ (1) กลยุทธ์ (Strategy) ต้องกำหนดการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ขององค์กร (2) ประสบการณ์ (Experiences) เชื่อมโยงประสบการณ์สู่กระบวนการเรียนรู้ (3) ผู้มีศักยภาพ (Talent) (4) กำหนดกลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนา (Mechanism) (5) กระตุ้นการเรียนรู้ (Catalysts for promoting learning) (5) คัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมอย่างแท้จริงในการเป็นผู้นำในอนาคต (The right stuff)

Harper (Harper 2017) อดีตผู้บริหารของหน่วยงาน Swinburne Industry Solutions (SIS) ของมหาวิทยาลัย Swinburne University of Technology in Melbourne Australia ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย (1) ระดับบุคคล (Individual factor) ประกอบด้วยตัวผู้เรียนรู้ หรือบุคลากรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนา มีความทุ่มเทและอดทนในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในกระบวนการเรียนรู้ ช่วยแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงการสะท้อนคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ระดับองค์กร (Organization factor) บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนด้านการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

เรกินส์และซันสตอร์ม (Ragins and Sundstrom 1989) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำสตรีประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านปัจเจกบุคคล (Individual factor) ได้แก่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงบันดาลใจในความเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (2) องค์ประกอบด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal factors) ได้แก่ สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization factor) ได้แก่ นโยบาย แนวทางปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) องค์ประกอบด้านระบบสังคม (Social system) ได้แก่ ทัศนคติด้านเพศ การยอมรับบทบาททางเพศในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

ลินดา ดาร์ลิ่ง แฮมมอนด์และคณะ (Darling-Hammond 2007) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ประเด็น ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำโครงการที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความสามารถในการประสานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการดำเนินงานในขั้นตอนสำคัญต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนา ผู้นำในที่นี้หมายรวมถึงผู้นำเขตการศึกษา ผู้บริหารของสถาบันในการจัดการพัฒนา ผู้บริหารโครงการพัฒนา (2) พันธมิตร (Partnership) คือผู้ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆของการจัดโปรแกรมการพัฒนา ได้แก่ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันพัฒนาผู้นำที่ออกแบบพัฒนาหลักสูตร จัดวิทยากรผู้สอนงาน โค้ช เขตการศึกษาสนับสนุนด้านนโยบาย คัดเลือก จัดสรรรายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ หน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ สนับสนุนสถานที่การเรียนรู้ในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง หน่วยงานที่ให้เงินทุนสนับสนุน เป็นต้น (3) การสนับสนุนทางด้านการเงิน (Financial support) จากภาครัฐ หรือทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย เงินทุนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดคุณภาพของโปรแกรมการพัฒนาที่ต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่าย

เดวิด สตีเฟน และ ลินดา ดาร์ลิ่ง แฮมมอนด์ (Davis and Darling-Hammond 2012) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 7 ด้านในการพัฒนานวัตกรรมด้านโปรแกรมการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) นโยบายที่ชัดเจนและค่านิยมด้านผู้นำและการเรียนรู้ (2) หลักสูตรมาตรฐานที่ครอบคลุมด้านภาวะผู้นำวิชาการ การพัฒนาองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (3) การฝึกประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูง (4) การทำงานกลุ่มร่วมกันเป็นทีม (5) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง (6) ระบบการสรรหาคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ (7) การมีพันธมิตรทางการศึกษาที่ช่วยสนับสนุนโครงการพัฒนา เช่น การศึกษาดูงาน

บราวน์, กรีนและคูเปอร์, โสลาจาและคณะ (Green and Cooper 2012, Solaja, Idowu et al. 2016, Brown 2019) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนคือการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective communication) ซึ่งหมายรวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานในการจัดการเรียนการสอน (Creating and sharing organization vision, goals and plan) การให้การสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Coaching & Feedback) เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและครูเกิดขึ้นผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Adams, Olsen et al. 2017)

คอสเนอร์ (Cosner 2019) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นแนวปฏิบัติที่ดีของโปรแกรมการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย รูปแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญได้แก่ (1) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการพัฒนา (2) การใช้ทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุน เช่น ข้อมูลแสดงผลกระทบที่สำคัญ, มาตรฐานผู้นำ , ผลงานวิจัย , โมเดลต่างๆ, ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ, และงบประมาณสนับสนุน (3) การใช้ทรัพยากรภายในมาสนับสนุน ได้แก่ โครงการที่ส่งเสริมด้านวัฒนธรรมค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้อง, ระบบฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และ ผู้นำที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ยัง มิเชล และคณะ (Young, Mountford et al. 2005) ได้ศึกษาร่วมกับนักวิชาการมากกว่า 70 คนที่เป็นสมาชิกของสภามหาวิทยาลัยเพื่อการบริหารการศึกษา UCEA-University Council for Education Management ในสหรัฐอเมริกา พบว่าแนวทางโดยสรุปในการบริหารจัดการโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จนั้น สถาบันพัฒนาผู้นำควรพิจารณาประเด็นที่ส่งผลต่อคุณภาพดังนี้ (1) กำหนด พัฒนา และส่งเสริมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำ (2) โปรแกรมควรมีผู้รับผิดชอบหรือผู้สอนประจำที่มีความรู้ความสามารถเชิงวิชาการและประสบการณ์ด้านการบริหาร (3) ควรให้ผู้บริหารนักปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การคัดเลือกผู้เรียนหรือเข้ารับการพัฒนา การสอนหรือพัฒนา การฝึกประสบการณ์เรียนรู้

(4) ทำงานร่วมกับนักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารนักปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาเนื้อหาเพื่อให้เกิดความหลากหลายและครอบคลุมประสบการณ์จริงในการบริหารจัดการและสร้างพันธมิตรที่สนับสนุนการฝึกทักษะการบริหารหรือการพัฒนาผลงานวิชาการหรืองานวิจัย (5) โปรแกรมการพัฒนา มีความสอดคล้องกับมาตรฐานผู้นำที่มีคุณภาพตามผลการศึกษาวิจัยที่ทันสมัยรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) ด้านการพัฒนาผู้นำ (6) มีการประเมินและปรับปรุงโปรแกรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (7) ระยะเวลาของโปรแกรมต้องมีระยะเวลาเรียนรู้หลักแนวคิด และการฝึกปฏิบัติจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาในกลุ่มต่างๆ และวิทยากรผู้สอน (8) มีระบบการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาในแต่ละรุ่นเพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความหลากหลายของกลุ่มประสบการณ์ (9) สนับสนุนด้านการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของผู้เข้ารับการพัฒนาและมีส่วนร่วมกับสมาคมเครือข่ายวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญด้านบริหารการศึกษา (10) สนับสนุนส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยในการพัฒนาผู้นำและระเบียบวิธีวิจัย

ฮอลลิงเจอร์ (Hallinger 2018) ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยของบริบทที่มีผลต่อการนำแนวปฏิบัติไปดำเนินการในการบริหารจัดการด้านการศึกษา ซึ่งต้องนำมาปรับใช้ในช่วงของการเตรียมหรือพัฒนาผู้นำสถานศึกษา ซึ่งบริบทดังกล่าวประกอบด้วย (1) บริบทด้านระบบการจัดการศึกษา(Institutional context) ซึ่งเกี่ยวข้องในระดับนโยบายระดับชาติและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ (2) บริบทด้านชุมชน (Community context) ในมุมมองของความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและการได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากรต่างๆ (3) บริบทด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural context) ที่ส่งผลต่อวิธีในการสื่อสาร การแสดงทัศนคติและพฤติกรรมการเป็นผู้นำต่อทีมงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) บริบทด้านการเมือง (Political context) ที่ส่งผลต่อนโยบาย อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา (5) บริบทด้านเศรษฐกิจ (Economic context) ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาจากความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีข้อจำกัดที่แตกต่างด้านเศรษฐกิจ (6) บริบทด้านการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน (School improvement context) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้นำสถานศึกษา

โดยสรุปแล้วปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคลของผู้เรียนรู้

ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคลของผู้เรียนรู้ได้แก่ แรงจูงใจ ระดับการเรียนรู้ ความรับผิดชอบ จิตสำนึกในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2) ปัจจัยด้านผู้นำ

ปัจจัยด้านการนำได้แก่ วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ จิตสำนึกและสมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร

3) ปัจจัยด้านองค์กร

ปัจจัยด้านองค์กรได้แก่ นโยบาย วัฒนธรรมค่านิยมองค์กร ระบบการบริหารจัดการและการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องได้แก่ บุคลากรและการพัฒนาสมรรถนะ งบประมาณ เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) ปัจจัยด้านเครือข่ายพันธมิตร

ปัจจัยด้านเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้องด้านการสนับสนุนเนื้อหา ระบบและทรัพยากรการเรียนรู้และฝึกทักษะประสบการณ์วิชาชีพด้านการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำ การสนับสนุนด้านการพัฒนาผลงานวิชาการ งานวิจัย รวมถึงการพัฒนาการเติบโตในสายวิชาชีพหรือวิทยฐานะ

5) ปัจจัยด้านการออกแบบเนื้อหาและวิธีการพัฒนา

ปัจจัยด้านการออกแบบเนื้อหาและวิธีการพัฒนาที่มีความทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายชาติด้านการจัดการศึกษา มาตรฐานตำแหน่งงาน มาตรฐานวิชาชีพ หลักการด้านบริหารจัดการและภาวะผู้นำ บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี และที่สำคัญคืออยู่ภายใต้การบริหารดำเนินงานการจัดโปรแกรมพัฒนาที่มีความเป็นมืออาชีพและมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เป็นบริบทภายนอกที่ส่งผลต่อวิธีการคิด ภาวะผู้นำ และโอกาสในการนำศักยภาพและความสามารถของผู้นำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่การทำงานจริงคือโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกิดความสอดคล้อง สนองตอบต่อความต้องการจำเป็น ภายใต้ข้อจำกัด และแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

4.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา องค์กรด้านนวัตกรรมและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ดังนี้

สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ 2549)ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

นวัตกรรมนับเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2022) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมคือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ 2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

กีรติ ยศยิ่งยง (กีรติ ยศยิ่งยง 2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือหากเป็นของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

วรภัทร์ ภู่เจริญ (วรภัทร์ ภู่เจริญ 2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่านวัตกรรมคือ การกระทำต่าง ๆ ที่นำเอาทรัพยากรต่าง ๆ มาทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ ๆ ในทางที่ดีขึ้น

คีเลย์, วอลเตอร์ และคณะ(Keeley, Walters et al. 2013) ได้ให้ความหมายโดยอธิบายคุณลักษณะของนวัตกรรม โดยสรุปดังนี้ (1) นวัตกรรมไม่ใช่สิ่งประดิษฐ์ แต่อาจจะมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งประดิษฐ์ และต้องมีสิ่งอื่น ๆ ร่วมอยู่ด้วย เช่นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า หรือ วิธีการทำงานร่วมกับพันธมิตรในการพัฒนานวัตกรรม (2) นวัตกรรมต้องนำมาซึ่งเงินเก็บโดยต้องสามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง มีอัตราผลตอบแทนโดยรวมที่กิจการจะต้องได้รับ (3) นวัตกรรมอาจเป็นสิ่งเล็ก ๆ แต่เป็นสิ่งใหม่ (4) นวัตกรรมเป็นได้มากกว่าผลิตภัณฑ์ อาจรวมถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจและทำเงินได้ ระบบใหม่ ๆ หรือสัมพันธภาพในรูปแบบใหม่ระหว่างองค์กรกับลูกค้า

4.2 ประเภทของนวัตกรรม

องค์กรกลยุทธ์นวัตกรรม OECD (OECD 2022) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรม ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึงสินค้าและบริการที่เป็นสิ่งใหม่ หรือมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหมายรวมถึงการปรับปรุงข้อกำหนดหรือรายละเอียดทางเทคนิค ส่วนประกอบและวัสดุอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ที่อยู่ในผลิตภัณฑ์ ความง่ายต่อการใช้งาน หรือคุณสมบัติการทำงานด้านอื่น ๆ

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึงกระบวนการผลิตหรือวิธีการส่งมอบที่เป็นสิ่งใหม่ หรือมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดทางด้านเทคนิค วัสดุอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์

3) นวัตกรรมเชิงการตลาด (Marketing Innovation) หมายถึง วิธีทางด้านการตลาดแบบใหม่ หรือที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ การวางผลิตภัณฑ์ประกอบฉาก การส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ และการกำหนดราคา

4) นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) หมายถึงวิธีการเกี่ยวกับองค์กรแบบใหม่ที่เป็นแนวปฏิบัติทางธุรกิจ การจัดรูปแบบองค์กร หรือ ความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร

กีรติ ยศยิ่งยง (กีรติ ยศยิ่งยง 2552) แบ่งประเภทของนวัตกรรมองค์กรเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) นวัตกรรมทางธุรกรรมขององค์กร (Business Innovation)

2) นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Innovation)

3) นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People Innovation)

4) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation)

5) นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation)

6) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation)

วรภัทร์ ภู่เจริญ แบ่งประเภทนวัตกรรมเป็น 8 ประเภท ดังนี้

1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์

2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ

3) นวัตกรรมด้านการบริการ

4) นวัตกรรมด้านการตลาด

5) นวัตกรรมด้านการเงิน

6) นวัตกรรมด้านภาษา ศิลปะ และวัฒนธรรม

7) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ และการปกครอง

8) นวัตกรรมด้านความศรัทธา ความคิด และความเชื่อ

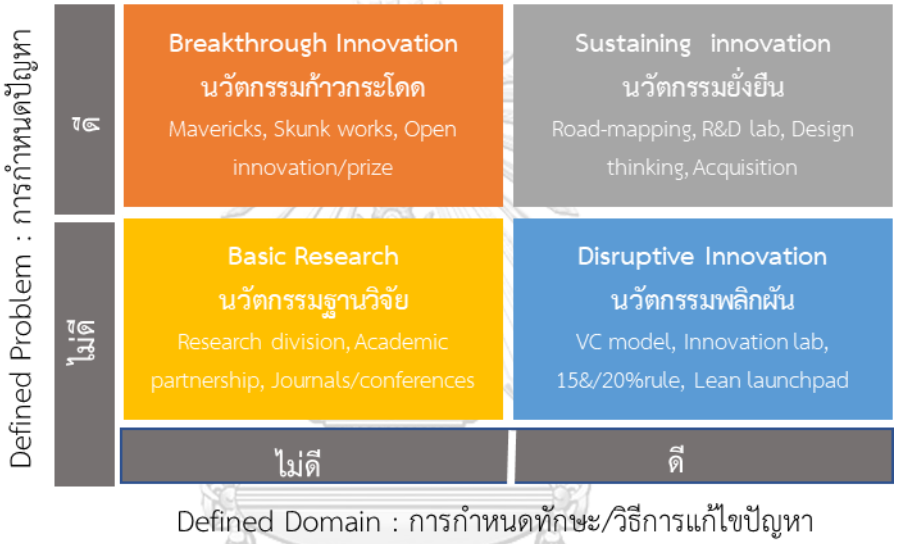
คีเลย์, วอลเตอร์ และคณะ แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 กลุ่ม 10 ประเภท ดังนี้

1) กลุ่มการกำหนดลักษณะหรือองค์ประกอบ นวัตกรรมในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นในส่วนที่เป็นข้อมูลภายในของระบบของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ (1) โมเดลผลกำไร/ผลตอบแทน (2) เครือข่าย (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการ

2) กลุ่มนำเสนอ นวัตกรรมในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นในส่วนที่เป็นผลิตภัณฑ์ หรือบริการหลักของธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ประเภท คือ (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (2) ระบบการผลิต

3) กลุ่มประสบการณ์ นวัตกรรมในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นในส่วนที่ต้องเผชิญกับลูกค้าหรือระบบทางธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ (1) บริการ (2) ช่องทางจัดจำหน่าย (3) ตราสินค้า (4) การสร้างความผูกพันของลูกค้าต่อองค์กร

เกร็ก ซาเทล (Satell 2017) ได้เขียนบทความลงในนิตยสาร Harvard Business Review โดยแบ่งประเภทนวัตกรรมไว้ในรูปแบบเมทริกซ์ ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ 2 ด้านคือ ความชัดเจนในการกำหนดปัญหา และความชัดเจนการกำหนดวิธีแก้ปัญหา ซึ่งเป็นมุมมองที่อยู่ในบริบทขององค์ทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้



ภาพที่ 5 The 4 Types of Innovation

ที่มา : Harvard Business Review : Innovation : Greg Satell, 2017

1) นวัตกรรมแบบยั่งยืน (Sustaining Innovation) นวัตกรรมส่วนใหญ่จะอยู่ในประเภทนี้ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้ออกแบบนวัตกรรมมีความชัดเจนในปัญหาและทักษะ/วิธีการที่จำเป็นต้องใช้ในการแก้ปัญหา ที่มักใช้วิธีแผนที่นำทาง ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์กับส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร วิธีวิจัยและพัฒนา การซื้อกิจการเพื่อให้ได้องค์ความรู้ หรือบุคลากรที่มีทักษะสูง หรือนำวิธีการคิดเชิงออกแบบมาใช้ เพื่อพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

2) นวัตกรรมก้าวกระโดด (Breakthrough) นวัตกรรมในกลุ่มนี้มีจะมีความชัดเจนในปัญหาที่เกิดขึ้นแต่เป็นปัญหาใหญ่ และยุ่งยากซับซ้อน ที่ต้องใช้วิธีการใหม่ ๆ จากแนวความคิดที่หลากหลาย จึงมักใช้กลยุทธ์แบบเปิดให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมแข่งขันนำเสนอแนวคิดใหม่ เพื่อปรับกระบวนทัศน์

3) นวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) ซึ่งมีต้นแบบแนวคิดจาก Professor Clayton Christensen จาก Harvard Business school ซึ่งนำเสนอแนวคิดเรื่อง Disruptive Innovation ไว้ในหนังสือชื่อ “The Innovator Dilemma” ในปี 1997 (Christensen 2013) นวัตกรรมพลิกผัน เป็นกลุ่มที่การกำหนดปัญหามีความชัดเจน แต่การหาวิธีการในการแก้ปัญหาในบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งมักใช้วิธีการออกแบบโมเดลทางธุรกิจใหม่ ผ่านเครื่องมือออกแบบธุรกิจ เช่น Business Model Canvas (BMC) ที่ระบุองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ 9 ด้าน การออกแบบและทดลองใช้นวัตกรรมผ่านห้องแล็บทางนวัตกรรม หรือใช้กฎ 15%/20% ที่บุคลากรสามารถใช้เวลา 20%ของเวลางาน ในการคิด สร้างสรรค์งานโครงการนวัตกรรม ที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบประจำ

4) นวัตกรรมฐานวิจัย (Basic Research Innovation) เป็นกลุ่มที่ใช้วิธีการค้นหาแนวทางใหม่ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยโดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือนักวิจัย ในสถานการณ์ที่ต้องการค้นพบสิ่งใหม่แต่ไม่สามารถกำหนดปัญหา หรือวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2022) แบ่งประเภทของนวัตกรรม ไว้ 4 ประเภท ตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรมนั้น ๆ ดังนี้

1) Incremental Innovation คือนวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่นการเปลี่ยนกระบวนการหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยลดต้นทุน หรืออาจช่วยสร้างตลาดใหม่

2) Breakthrough Innovation คือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่และสามารถสร้างผลกระทบต่อธุรกิจ เช่นการพัฒนาโทรศัพท์แบบสมาร์ทโฟน ส่งผลกระทบต่อยอดขายของโทรศัพท์มือถือแบบเดิม

3) Business Model Innovation คือ นวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร จนเกิดเป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินธุรกิจ เช่น การปรับกระบวนการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าแทนการผลิตแบบมาตรฐานเดียว ช่วยลดต้นทุนและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากขึ้น

4) New Venture Innovation คือ นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโมเดลทางธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิง ซึ่งต้องมีการปรับทักษะการทำงานชุดใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่

จากการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปประเภทของนวัตกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มนวัตกรรมจัดตามลักษณะงาน 2) กลุ่มนวัตกรรมจัดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยแต่ละกลุ่มมีการจัดประเภทของนวัตกรรม ดังนี้

1) กลุ่มนวัตกรรมจัดตามลักษณะงาน แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมกระบวนการ (3) นวัตกรรมทางการตลาด (4) นวัตกรรมบริหารองค์กร

2) กลุ่มนวัตกรรมจัดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ (1) นวัตกรรมแบบยั่งยืน (Sustaining Innovation) (2) นวัตกรรมก้าวกระโดด (Breakthrough) (3) นวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) (4) นวัตกรรมการวิจัย (Research based Innovation)

4.3 นวัตกรรมการบริหาร

นวัตกรรมบริหารในยุคแรก ๆ เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจชั้นนำที่ต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน เช่น นวัตกรรมระบบการผลิตแบบลีน ของกลุ่มบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ โมเดลการบริหารแบรนด์ ของกลุ่มบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล การบริหารจัดการผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีของบริษัท VISA Inc. และมีการแพร่หลายไปสู่องค์กรภาครัฐที่รับผิดชอบด้านพื้นฐานระบบบริหารพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ซึ่งในระบบพื้นฐานด้านการศึกษา โดยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2452 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 2561) ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนาด้านการบริหารจัดการทางการศึกษา เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยให้มีการพัฒนาระบบการสื่อสารที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และมาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ของคนไทย ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร และมีการบัญญัติความหมายของ “นวัตกรรมการศึกษา” ไว้ในพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา 2562) หมายความว่า แนวคิด วิธีการ กระบวนการ สื่อการเรียนการสอน หรือการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ซึ่งได้มีการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือว่าสามารถส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากการศึกษา พบว่ามีผู้กล่าวถึงนวัตกรรมการบริหารไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

สุกัญญา แช่มช้อย (สุกัญญา แช่มช้อย 2555) ได้กล่าวเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารไว้ว่าเป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรทางการศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารการจัดการศึกษาใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยนวัตกรรมทางการบริหารนี้จะกลายเป็นตัวแปรต้นหรือกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมอื่น ๆ ในองค์กรทางการศึกษา

เบิร์คคินชอว์ แลพ โมล (Birkinshaw and Mol 2006) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมการบริหาร (Management Innovation) ไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติใหม่ทางด้านการบริหารจัดการ กระบวนการ หรือ โครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากแนวปฏิบัติเดิมโดยสิ้นเชิง

แกรี่ ฮาเมล (Hamel 2006) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมการบริหาร (Management Innovation) ไว้ว่า คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากหลักการ กระบวนการ แนวปฏิบัติทางการบริหารจัดการแบบเดิม หรือแตกต่างจากรูปแบบที่องค์กรเคยใช้ในการดำเนินงานหรือบริหารจัดการหรือเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ผู้บริหารเคยทำงานในการบริหาร ได้แก่ การตั้งเป้าหมายหรือวางแผนงาน การสร้างแรงจูงใจ การประสาน การควบคุมดูแล การจัดการทรัพยากร การได้รับหรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพ การระบุและพัฒนาผู้มีศักยภาพ เป็นต้น

ทิดด์ (Tidd 2006) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของนวัตกรรมการบริหารซึ่งแบ่งเป็น 5 ยุค ได้แก่ ในยุคที่ 1-2 โครงสร้างของนวัตกรรมจะเป็นความเกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างแรงดึงจากความต้องการและแรงผลักจากเทคโนโลยี ยุคที่ 3 โครงสร้างของนวัตกรรมจะเป็นรูปแบบการเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบที่มีความแตกต่าง ยุคที่ 4 โครงสร้างของนวัตกรรมจะเป็นรูปแบบคู่ขนาน ที่เชื่อมโยงกระบวนการต้นน้ำและปลายน้ำบนพื้นฐานความต้องการของลูกค้าและความร่วมมือของพันธมิตร ยุคที่ 5 โครงสร้างของนวัตกรรมจะเป็นการหลอมรวมของระบบต่าง ๆ บนเครือข่ายที่กว้างขวาง ยืดหยุ่นต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

อัสลาม (Aslam, Aimin et al. 2020) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมการบริหารในยุคอุตสาหกรรม 5.0 ไว้ว่า กรอบแนวคิดนวัตกรรมการบริหารสัมบูรณ์ จะเชื่อมโยงนวัตกรรมเชิงระบบนิเวศ เข้ากับกลยุทธ์องค์ โดยใช้นวัตกรรมการบริหารเป็นกลยุทธ์ผ่านกระบวนการออกแบบความคิด (Design thinking) เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ในความเป็นส่วนบุคคลและความต้องการในการใช้เทคโนโลยีที่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรหรือผู้ประกอบการและลูกค้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม

5.1 แนวคิดการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Concepts)

5.1.1 การพัฒนานวัตกรรมตามแนวคิดเชิงออกแบบ หรือ Design Thinking ของ Stanford D. School (Plattner 2010) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

(1) การสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Empathize) คือขั้นตอนของการศึกษารายละเอียดบริบทในทุกมิติ ความเป็นมา สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในรูปแบบการบริหาร

(2) การให้นิยาม (Define) คือการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาพในแนวกว้างและในเชิงลึกเพื่อนำมาสร้างโจทย์การพัฒนาให้ถูกต้องตรงประเด็น

(3) การนำเสนอความคิด (Ideate) คือการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองหลายๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

(4) การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) คือการพัฒนาตัวอย่างของนวัตกรรมบนกรอบแนวคิดที่ตกผลึกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสังเคราะห์มุมมองที่หลากหลาย

(5) การทดสอบ (Test) คือการทดสอบต้นแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองเพื่อให้ได้แนวทางที่ตอบโจทย์กับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น

5.1.2 การพัฒนานวัตกรรม ตามแนวคิดนวัตกรรมการบริหารของทิดด์ (Tidd and Bessant 2018)

แนวคิดนวัตกรรมการบริหารของทิดด์อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนและ โครง สร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยมีขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรม 4 ขั้นตอน คือ

(1) การค้นหา (Search) สามารถสร้างโอกาสจากนวัตกรรมได้อย่างไร

(2) การเลือก (Select) สิ่งที่ต้องการทำ และทำไมถึงทำ

(3) การนำไปปฏิบัติ (Implement) สามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

(4) การใช้ประโยชน์ (Capture) ทำอย่างไรเพื่อให้ได้รับประโยชน์

5.1.3 แนวคิดนวัตกรรมการบริหารของ BMGI ด้วยวิธี 4 Ds (Markolides 2014)

แนวคิดนวัตกรรมการบริหารของ BMGI ได้นำเสนอรูปแบบ กระบวนการพัฒนานวัตกรรมเป็น 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนด (Define) โดยการสร้างโอกาสทางนวัตกรรม กำหนดขอบข่ายของนวัตกรรมบริหารจัดการคนและโครงการ

(2) การค้นพบ (Discover) โดยการกำหนดโอกาสทางนวัตกรรม ระดมสมองและความคิดจากทีม สืบค้นองค์ความรู้ จัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกแนวคิด

(3) การพัฒนา (Develop) โดยการออกแบบนวัตกรรม คัดเลือกแนวคิดที่เกิดประโยชน์สูงสุด

(4) การนำเสนอ (Demons โดยการพัฒนาโมเดลการทำงาน เชื่อมโยงกระบวนการทดลองใช้ประโยชน์ พัฒนา และ ถ่ายทอดองค์ความรู้

5.2 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมตามแนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Innovation Development Based on Design Thinking Concept)

อิมิลี่ สตีเฟน (Stevens 2019) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนานวัตกรรมตามแนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ของสแตนฟอร์ด ดี สคูล ดังนี้

5.2.1 แนวทางการสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Empathize Ways)

(1) ทำความเข้าใจมุมมองของผู้ใช้นวัตกรรม ที่เกี่ยวกับปัญหา ความต้องการ ความคิด ความรู้สึก เป้าหมายหรือผลลัพธ์

(2) กำหนดสมมุติฐานหรือกรอบแนวคิดที่ต้องการศึกษาเพื่อเป็นจุดเริ่มต้น

5.2.2 แนวทางการให้นิยาม (Define Ways)

(1) วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องของความต้องการกับสิ่งที่เป็นอยู่

(2) กำหนดปัญหาและขอบเขตของปัญหาที่ต้องการหาคำตอบ

5.2.3 แนวทางการนำเสนอแนวคิด (Ideate Ways)

(1) รวบรวมความคิดสร้างสรรค์ แนวทางที่เป็นไปได้ ทางเลือกใหม่ ที่จะท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อลดช่องว่างหรือแก้ปัญหาในขอบเขตของปัญหาที่ผู้ใช้นวัตกรรมต้องการหาคำตอบ

(2) ในขั้นตอนนี้ต้องการจำนวนของความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าคุณภาพ

(3) ความคิดต้องมาจากมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายในบรรยากาศที่ปลอดภัยและมีอิสระในการแสดงความคิด

(4) ใช้ข้อมูลจากขั้นความเข้าใจเชิงลึก (Empathize) และขั้นนิยาม (Define) มาใช้ในการออกแบบคำถาม “เป็นไปได้ไหมที่จะ...”

5.2.4 แนวทางการพัฒนาต้นแบบ (Prototype Ways)

(1) พัฒนาต้นแบบ ที่เป็นแบบย่อส่วน หรือแบบจำลองของผลิตภัณฑ์ ก่อนที่จะนำไปทดลองความเป็นไปได้ในการใช้งานจริง

(2) สามารถพัฒนาต้นแบบให้อยู่ในรูปแบบง่ายๆ เช่นภาพวาดบนกระดาษ ไปจนถึงภาพแสดงรูปแบบที่สมบูรณ์ ด้วยรูปแบบจำลองดิจิทัล (Interactive Digital Prototype) เพื่อให้เห็นรูปลักษณ์ กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.2.5 แนวทางการทดสอบ (Test Ways)

(1) การทดลองกับผู้ใช้งานจริง สังเกตปฏิกริยาที่เกิดขึ้นในการทดลองใช้นวัตกรรม และรวบรวมการให้ข้อมูลย้อนกลับในประเด็นต่างๆ ตามขอบเขตของปัญหาที่กำหนด

(2) รวบรวมข้อเสนอแนะหรือความเห็นใหม่ (New insight) ที่ทำให้คุณภาพของนวัตกรรมดีขึ้นหรือเหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น

5.3 การใช้กระบวนการออกแบบการคิดในการพัฒนาผู้นำ

การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการพัฒนาผู้นำนั้น สามารถนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนา และการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

1) การใช้แนวทางการออกแบบการคิดในการวางแผนเส้นทางพัฒนาผู้นำ

ในกระบวนการวางแผนการพัฒนาสามารถนำแนวทางการคิดเชิงออกแบบมาช่วยในการออกแบบเส้นทางการพัฒนา (Development roadmap) ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา สอดคล้องกับนโยบายและบริบทขององค์กร รวมถึงความสนใจและบริบทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาผู้นำ ตามหลักการที่ต้องมีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรอบด้านก่อนการกำหนดกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การพัฒนา หลักการสร้างความมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องซึ่งนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่มีคุณค่าและการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงหลักการสร้างความมั่นใจในคุณภาพของต้นแบบโปรแกรมการพัฒนาและการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จอน แซมมวล เวดดิ้ง (Wedding 2020) ที่ศึกษาวิจัยพบว่าการใช้กระบวนการออกแบบการคิด (Design Thinking) ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้นำ (Creating a Leadership Development Program) นั้นจะช่วยเพิ่มสมรรถนะด้านการสร้างความไว้วางใจ และสมรรถนะการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการพัฒนาผู้นำขององค์กรทั้งตัวผู้นำที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาและผู้ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาดังกล่าว จากกระบวนการที่ประกอบด้วย (1) What is คือการสำรวจรวบรวมแนวคิดจากผู้นำกลุ่มเป้าหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและมองหาโอกาสในการพัฒนาที่จะเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาผู้นำ (2) What if คือการศึกษามุมมองในอนาคตที่ควรจะเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทและความต้องการจำเป็นของผู้นำและองค์กร ซึ่งเป็นการระดมสมองเพื่อค้นหาเครื่องมือ กระบวนการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างที่เกิดขึ้น (3) What wow คือการพัฒนาความคิดใหม่ เพื่อปรับรูปแบบของการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันมุมมองและแนวปฏิบัติที่ดี (4) What works คือ การได้ต้นแบบใหม่และการทดสอบความเป็นไปได้จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร

2) การใช้แนวทางการออกแบบการคิดในการดำเนินการพัฒนาผู้นำ

การประยุกต์ใช้แนวทางการออกแบบการคิดในการพัฒนาผู้นำในระหว่างดำเนินการพัฒนานั้น สามารถนำมาใช้ในกิจกรรมการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ทั้งในส่วนการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริงในระหว่างการปฏิบัติงาน (Experienced based learning) ผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposed based learning) และ ผ่านการเรียนรู้ที่เป็นทางการในห้องสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Education based learning) โดยในส่วนของการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้แนวทางการออกแบบการคิดในการพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษา และบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปรับมุมมองการคิดจากบทบาทของการเป็นนักบริหารจัดการ (Manager) เป็นบทบาทนักออกแบบองค์กร (Organization Designer) ซึ่งนำกระบวนการออกแบบการคิด 5 ขั้นตอนมาปรับใช้ โดยสามารถสร้าง

แรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับทีมงานในผู้บริหารระดับกลาง เช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมถึงครูและบุคลากรที่จะร่วมออกแบบการพัฒนาองค์กรสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่ จากประเด็นพัฒนาที่มุ่งเน้นในแต่ละปี ที่ต้องเริ่มต้นจากการศึกษาเชิงลึกในประเด็นปัญหาและบริบทสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะกำหนดกรอบแนวคิด เป้าหมายการดำเนินงานหรือโครงการ สร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ที่มีคุณค่า เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำมาออกแบบต้นแบบนวัตกรรมกลยุทธ์ หรือนวัตกรรมทางการบริหาร หรือการจัดการเรียนการสอน ต่าง ๆ และทดลองใช้ในกลุ่มเฉพาะเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำไปใช้ในวงกว้าง แต่มีการติดตามผลด้วยการสะท้อนคิดจากผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ แกลลาเจอร์ และ ธอร์ดาร์สัน ที่เขียนไว้ในหนังสือ ชื่อ “Design Thinking for School Leaders” ที่กล่าวถึงบทบาทและวิธีคิดของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกในสถานศึกษา 5 บทบาทสำคัญ คือ การเป็นนักแสวงหาโอกาส (Opportunity seeker) นักออกแบบประสบการณ์ (Experience architect) ผู้ไม่ยึดติดกับกฎ (ที่ล้าสมัย) (Rule breaker) ผู้อำนวยการสร้าง (Producer) และ นักเล่าเรื่อง (Storyteller) ผ่านการออกแบบด้วยภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บรรลุตามเจตจำนงของทีม โดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน (Gallagher and Thordarson 2018) หรือผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposed based learning) โดยใช้การโค้ช หรือการเป็นพี่เลี้ยงที่ต้องมีการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำโดยประยุกต์ใช้กระบวนการเชิงออกแบบในการวางแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการพัฒนาตั้งแต่การทำความเข้าใจในธรรมชาติ จุดอ่อน จุดแข็งของผู้รับการพัฒนา เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นและเป้าหมายการพัฒนา มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อออกแบบวิธีการพัฒนาและการติดตามผล ทดลองใช้และสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงพัฒนา หรือกรณี ผ่านการเรียนรู้ที่เป็นทางการในห้องสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Education based learning) สามารถนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันในกลุ่มผู้เข้าสัมมนาด้วยรูปแบบมอบหมายงานหรือโครงการ ซึ่งมักใช้กับการพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาผู้นำของโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ที่พัฒนาโปรแกรมชื่อ “Reimagining Strategy: Applying Design Thinking to Your Organization” สำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านออกแบบกลยุทธ์องค์กร ซึ่งประยุกต์ใช้แนวทางการคิดเชิงออกแบบในกระบวนการพัฒนาผู้นำ (Executive Education: Harvard Business School 2022)

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

เขมพัต แสงทอง (เขมพัต แสงทอง 2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Career path of basic educational school administrator) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทราบเส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ แบบวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (2) การสร้างแรงจูงใจและบำรุงรักษาบุคลากร (3) การกำหนดตำแหน่ง (4) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (4) การวางแผนอาชีพ (5) การวางแผนอัตรากำลังขององค์กร (6) คุณสมบัติในการดำรงตำแหน่ง (7) ประสบการณ์ในอดีต (8) ประสบการณ์ในอดีต (9) ความต้องการส่วนบุคคล (10) การวิเคราะห์งาน และ (11) คุณภาพของบุคลากรและสถานศึกษา และพบว่าเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า แบ่งออกได้เป็น 4 เส้นทาง คือ (1) เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีตำแหน่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีตำแหน่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะที่เป็นข้าราขการครู (4) เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะที่ไม่ได้เป็นข้าราชการครู

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ธวัชชัย กลิ่นดี (ธวัชชัย กลิ่นดี 2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร (Future Career Path of School Administrator Under Bangkok Metropolitan) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ แบบเทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Future Research)

ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 7 เส้นทางคือ (1) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นไปตามวิทยฐานะโดยทำผลงานวิชาการ (2) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นโดยการสอบ (3) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ย้ายเปลี่ยนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา (4) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในสถาบันอุดมศึกษาของกรุงเทพมหานคร (5)) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ย้ายโอนจากข้าราชการครูไปเป็นข้าราชการสามัญตามหลักเกณฑ์ ก.ก.โดยเริ่มจากผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษไปเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญตำแหน่งประเภทอำนวยการต้น (6)) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครย้ายโอนจากข้าราชการครูไปเป็นข้าราชการสามัญตามหลักเกณฑ์ ก.ก.จากผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษไปเป็นข้าราชการสามัญตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ (7) อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครย้ายหรือโอนไปอยู่ในสถานศึกษาสังกัดอื่น และพบปัจจัยที่มีผลเป็นอิทธิพลต่ออนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอีก 4 ด้าน คือ ด้านระเบียบ กฎหมาย อำนาจหน้าที่ของ ก.ก.และ อ.ก.ก. ที่มีอิทธิพลต่อ อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ อนาคตภาพเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครด้านแนวคิดที่มีอิทธิพลต่ออนาคตเส้นทาง อาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

วลัยพร ศิริภิรมย์ (วลัยพร ศิริภิรมย์ 2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (An Analysis of Path to Career Success of Female Administrators in Education Institutions Under the Office of the Basic Education Commission) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์วิถีชีวิตของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านภูมิหลัง ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยมีปัจจัยย่อยที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีที่ระดับ .01 จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความฉลาดทางอารมณ์ สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น

ที่เกี่ยวข้อง กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับสตรีและมีปัจจัยย่อยที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับโอกาสในการพัฒนา การสนับสนุนจากครอบครัว การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนั้นยังพบว่าเส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ เส้นทางแห่งมรรคมีองค์ 8

จินดา สรรประสิทธิ์ (จินดา สรรประสิทธิ์ 2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Development of a Primary School Academic Management Innovation Base on the Concept of Future Leadership Skills) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต

ผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน (3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะต่อไปนี้ 1) ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการปรับตัว 3) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล 5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ 7) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ 8) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 9) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 10) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ผลการวิเคราะห์พบว่าทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ($PNI_{modified}$ =0.140) รองลงมาคือทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ =0.137) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ =0.116) และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นคือ นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่ 1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล 2) นวัตกรรมกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล และ 3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Susan M. Gates, Mathew D. Baird, Benjamin K. Master, Emilio R. Chavez-Herrerias (Gates, Baird et al. 2019) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวคิดใหม่ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหาร

โรงเรียน (Principal Pipelines Initiative-PPI) : A Feasible, Affordable, and Effective Way for District to Improve Schools) มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่ออธิบายนโยบาย ขั้นตอน และแนวปฏิบัติในการดำเนินการพัฒนาเส้นทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อประมาณการผลกระทบของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การรักษาผู้บริหารสถานศึกษาไว้กับองค์กร และผลลัพธ์อื่นๆ 3) เพื่อสำรวจกลไกขององค์ประกอบเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การรักษาผู้บริหารสถานศึกษาไว้กับองค์กร และผลลัพธ์อื่นๆ และ 4) เพื่อศึกษาต้นทุนในการดำเนินการเส้นทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งวิจัยเชิงประมาณ วิจัยเชิงคุณภาพ และข้อมูลสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดใหม่ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (PPI) มีความเป็นไปได้ (Feasible) มีประสิทธิผล (Effective) และ มีต้นทุนที่เหมาะสม (Affordable) ดังนี้ 1) มีความเป็นไปได้ (Feasible) : สามารถดำเนินการตามแนวคิดใหม่ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้ในทุกองค์ประกอบได้ทุกรัฐ 2) มีประสิทธิผล (Effective) : ผลสัมฤทธิ์ทางด้านการอ่านของผู้เรียนที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเข้าโปรแกรมเส้นทางพัฒนาแนวคิดใหม่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.22 ด้านคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.87 เมื่อเปรียบเทียบกับผู้เรียนกลุ่มควบคุม นอกจากนั้นอัตราการครองตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่เข้าโปรแกรมเส้นทางพัฒนาผู้บริหารแนวใหม่เป็นเวลาอย่างน้อย 2 ปี สูงขึ้นร้อยละ 5.8 และเป็นเวลาอย่างน้อย 3 ปี สูงขึ้นร้อยละ7.8 นอกจากนั้นผลประเมินความพึงพอใจของโรงเรียนในระดับประถมต้น ประถมปลายและมัธยมอยู่ในเกณฑ์เป็นที่น่าพอใจ 3) มีต้นทุนที่เหมาะสม (Affordable) : ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำหรับค่าใช้จ่ายต่อปีในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางใหม่ของเส้นทางพัฒนา คิดเป็น 42 ดอลล่าร์สหรัฐ และต้นทุนต่อหัวของนักเรียนมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับน้อย และ 4) ผลการศึกษาพบว่ากลไกการขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบนั้นเกิดขึ้นจากการดำเนินการทุกองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกัน พบหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่องค์ประกอบเดี่ยว จะสัมพันธ์กับระดับผลกระทบใหญ่หรือเล็ก

Kenneth Henry Thompson (Thompson 2019) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แรงบันดาลใจในเส้นทางสายอาชีพและการพัฒนาของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาในรัฐวิคทอเรีย ประเทศออสเตรเลีย (The Career Aspiration and Development of Secondary School Assistant Principals in Victoria Australia) การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและนำเสนอความรู้ใหม่เกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งวิจัยเชิงประมาณ และ วิจัยเชิงคุณภาพ แบบตัดขวาง (Cross sectional approach)

ผลการวิจัยพบว่าแรงบันดาลใจและความตั้งใจในสายอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาของภาครัฐ มีเพียงร้อยละ 20 ที่ตั้งใจจะสมัครเพื่อรับการคัดเลือกในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ขณะที่ร้อยละ 79 เกิดจากเงื่อนไขที่เป็นกลไกธรรมชาติ ได้แก่ พบว่าร้อยละ 83 ของการแต่งตั้งมาจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนั้นอยู่แล้ว ร้อยละ 70 ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้ว 2-3 ตำแหน่ง และพบว่า โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผลจะพบในโปรแกรมที่จัดโดยต้นสังกัดที่กำหนดอยู่ในแผนมากกว่าโปรแกรมที่ไม่ได้อยู่ในแผนหรือจัดโดยหน่วยงานภายนอก ขณะเดียวกันพบว่าในบางโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทนและการชมเชยสำหรับบุคลากรที่มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างลงได้ทันที นอกจากนั้นยังพบสิ่งที่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาคือการเปลี่ยนกรอบคิดที่ไม่ต้องการแสวงหาตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ขณะเดียวกันไม่พบการเชื่อมโยงในการรับรู้ด้านความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ในด้านการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษานั้นผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นว่าตนเองได้รับโอกาสในการเข้าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 73 รู้สึกว่าเป็นโปรแกรมที่ดีต่อการเตรียมพร้อมสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการและ พบว่าแนวทางการพัฒนาที่ดีที่สุดคือ On-the Job Experiences และอุปสรรคที่สำคัญคือ ผู้เข้าโปรแกรมการพัฒนาขาดความรู้พื้นฐานบางด้าน

Hal L. Holloman and Daniel A. Novey (Holloman and Novey 2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านภาวะผู้นำแบบบริการ (Developing a National Model for Principal Preparation through Service Leadership) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการออกแบบกระบวนการของโปรแกรมการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการเรียนรู้งานบริการและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยพบว่า การปรับปรุงการออกแบบโปรแกรม PPP โดยการกำหนดค่านิยม 7 ประการที่สนับสนุนภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและโรงเรียนที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ค่านิยมที่ 1 การเรียนรู้งานบริการ ค่านิยมที่ 2 การเรียนรู้ผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง ค่านิยมที่ 3 เรียนรู้โดยใช้โครงงานและตามหลักฐานเป็นฐาน ค่านิยมที่ 4 ผลลัพธ์ที่แท้สำหรับผู้มีส่วนได้เสีย ค่านิยมที่ 5 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ค่านิยมที่ 6 สัมพันธภาพในการดูแล ค่านิยมที่ 7 การแสดงออกถึงผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลกระทบทางบวกในการพัฒนาผู้รับการพัฒนาทั้งด้านภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและการเรียนรู้งานบริการ และพบว่า การใช้องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ (1) การเข้าใจตนเอง (2) ความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านงานบริการ (3) ส่งเสริมวิสัยทัศน์การมีเป้าหมายสูง (4) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (5) การแก้ปัญหาโดยใช้ความคิด

สร้างสรรค์และการร่วมมือ (6) พัฒนาสัมพันธภาพตามฐานของความไว้วางใจและความเห็นร่วม (7) การสื่อสารอย่างชัดเจนด้วยการมองโลกในแง่ดี ในกระบวนการคัดเลือกผู้นำเข้าโครงการ ส่งผลต่อคุณภาพที่เพิ่มขึ้นของผู้สมัคร ความแข็งแกร่งด้านความร่วมมือภายในรุ่นการอบรม และความสำเร็จของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยสามารถเป็นดำเนินโครงการด้านพัฒนาตามความต้องการของโรงเรียนในระดับเขตเพิ่มขึ้น 469 โครงการ และ 65% ของผู้สำเร็จการศึกษาเข้าไปอยู่ในเส้นทางสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เชื่อมโยงโปรแกรมการพัฒนา PPP ที่ปรับปรุงใหม่กับมาตรฐานรัฐ 3 มาตรฐาน ได้แก่ NCSSE standards, ELCC standards, and NCSEER Preservice Standards โดยได้รับการรับรองจาก National Board of Professors of Educational Administration (NPBEA) หรือ ELCC, ในปี 2001

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และสมรรถนะผู้นำในอนาคต 2) ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3) ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะนำในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase mixed-methods design) (Creswell 2014, วรรณี แกมเกตุ 2555, ทิพย์สิริ กาญจนวาสี 2561) ด้วยรูปแบบการผสมผสานวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) เชิงคุณภาพ (Qualitative) และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อพัฒนานวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize Phase)

1.1 กำหนดกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเรื่องเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1.3 สร้างกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยกำหนดทั้งหมด 2 กรอบแนวคิด ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา และรูปแบบและวิธีการพัฒนา 2) กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ

1.2 ประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ได้แก่

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ จำนวน 1 คน

3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยสร้างแบบประเมินตามขั้นตอนดังนี้

1) ร่างแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิด ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิด

2) เสนอร่างแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคตกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อประสานงานขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

2) ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความถูกต้องเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) เก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยใช้การแจกแจงความถี่ และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

2) สรุปผลการวิเคราะห์ผลประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เห็นว่ากรอบแนวคิดในการวิจัยมีความเหมาะสม ร้อยละ 96.67

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.3 ปรับปรุงและนำเสนอกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ปรับปรุงกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตและนำเสนอกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ พร้อมนำไปสร้างเครื่องมือในการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize & Define Phase)

การวิจัยในขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และอยู่ในขั้นตอน Empathize และ Define Phase ตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

2.1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย

2.1.1 ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางสายอาชีพ รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต

2.1.2 รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาร่างผังโครงสร้างแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2.2 ผู้ให้ข้อมูล

2.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความตรงของแบบสอบถามที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ได้แก่

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัยทางการศึกษา จำนวน 1 คน

3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน

2.2.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ประกอบด้วยโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 2,358 โรง และ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จำนวน 27,184 โรง

2) ตัวอย่าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กำหนดตัวอย่างด้วยการคำนวณ จากวิธีการกำหนดขนาดของตัวอย่างของทาโร ยามาเน Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ตัวอย่าง โรงเรียนสังกัด สพม. จำนวน 342 โรงเรียน และ โรงเรียนสังกัด สพป. จำนวน 394 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 736 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ รองผู้อำนวยการโรงเรียน (หากมี) ประจำปีการศึกษา 2564 ตำแหน่งละ 1 คน ใน 1 โรงเรียน โดยรวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,058 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และแบ่งชั้นกลุ่มโรงเรียน.ตามขนาดโรงเรียน 4 กลุ่มตามจำนวนนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2563) คือ ขนาดเล็ก (>359 คน) ขนาดกลาง (360-1,079 คน) ขนาดใหญ่ (1,080-1,679 คน) และ ขนาดใหญ่พิเศษ (>1,680 คน) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ตามสัดส่วนโดยใช้การคำนวณ คือ

$$\frac{\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด (สพม./สพป.)}}{\text{จำนวนประชากรรวม (สพม./สพป.)}} \times \text{จำนวนประชากรในชั้นภูมิ}$$

ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนสังกัด สพม. และสังกัด สพป. ตามสัดส่วน แยกตามขนาดโรงเรียน ตามรายละเอียด ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์และการส่งกลับแบบสอบถาม

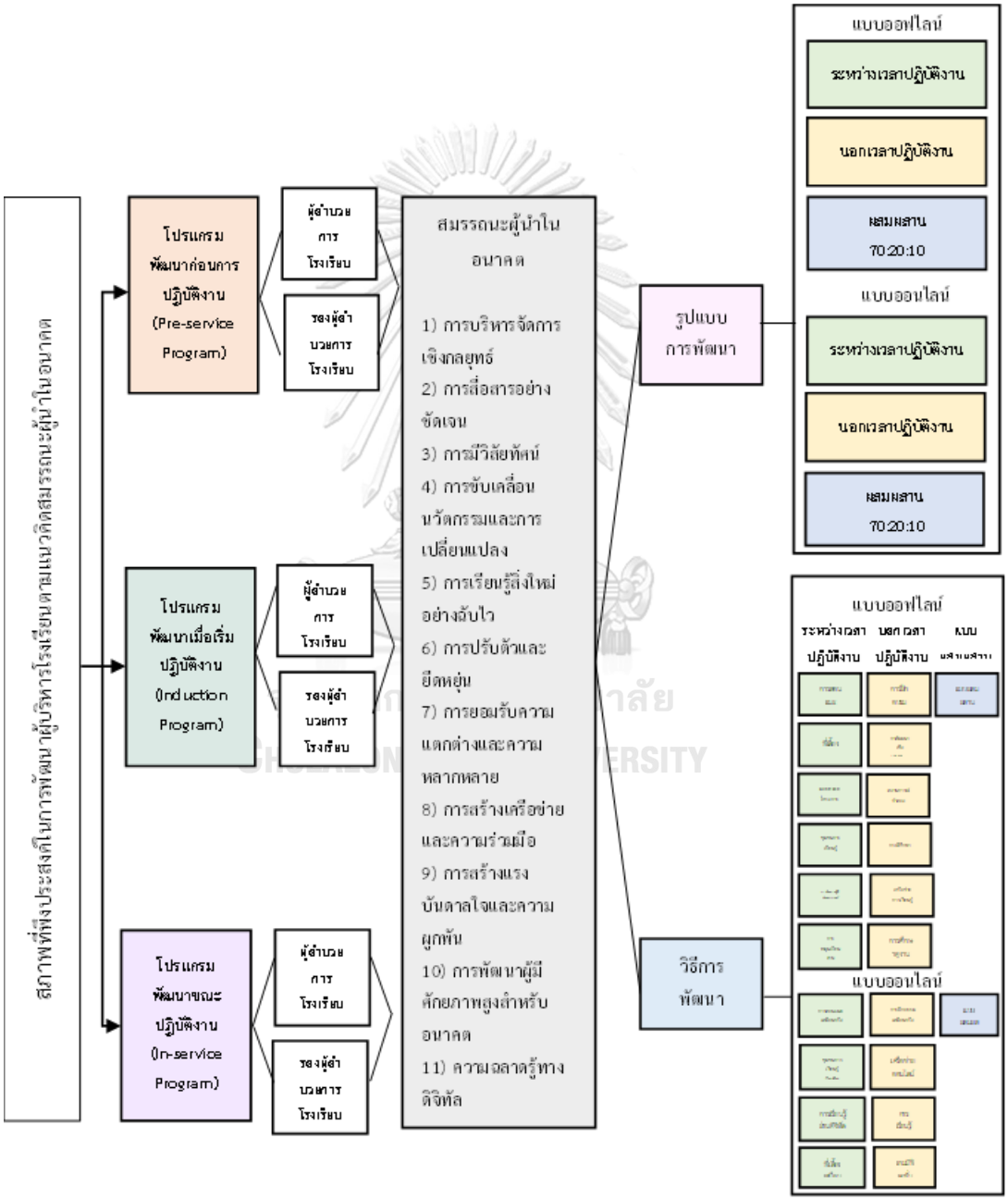
โรงเรียน	จำนวนประชากร (โรงเรียน)	จำนวนตัวอย่าง (โรงเรียน)	จำนวนโรงเรียนที่ตอบกลับ	ร้อยละโรงเรียนที่ตอบกลับ	จำนวนแบบสอบถามที่ได้	ร้อยละแบบสอบถาม
1. โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)						
1.1 ขนาดใหญ่พิเศษ	462	67	42	62.69	80	22.47
1.2 ขนาดใหญ่	204	30	21	70.00	42	11.80
1.3 ขนาดกลาง	755	109	82	75.23	130	36.52
1.4 ขนาดเล็ก	937	136	79	58.09	104	29.21
รวม	2,358	342	224	65.50	356	100.00
2. โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.)						
2.1 ขนาดใหญ่พิเศษ	130	2	2	100.00	4	1.19
2.2 ขนาดใหญ่	184	3	3	100.00	6	1.79
2.3 ขนาดกลาง	1736	25	25	100.00	50	14.88
2.4 ขนาดเล็ก	25,134	364	227	62.36	276	82.14
รวม	27,184	394	257	65.23	336	100.00
รวมทั้งสิ้น	**29,542**	**736**	**481**	**65.35**	**692**	**100.00**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยมีการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

2.3.1 กำหนดตารางโครงสร้างของประเด็นคำถาม ที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของตัวแปรจากกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบวิธีการพัฒนา และสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 126 ข้อ ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โครงสร้างแบบสอบถาม

2.3.2 ร่างแบบสอบถามความคิดเห็นเรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเป็นแบบปลายเปิด (Open ended question)

2.3.3 นำร่างแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความเข้าใจในภาษาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม

2.3.4 นำผลการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าอัตราส่วนความตรงตามเนื้อหาของข้อคำถาม โดยพิจารณาหาค่าความสอดคล้อง (Item objective congruence: IOC) สูตรการคำนวณ IOC ตามวิธีของโรวิเนลลี่ และ แฮมเบิลตัน เป็นดังนี้

การคำนวณค่า IOC จากสูตรคำนวณ $$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 และ $\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นคัดเลือกประเด็นคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้ค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50-1.00 มาใช้ในแบบสอบถาม โดยผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่า IOC เฉลี่ย 0.93 โดยทุกข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3.5 พิจารณาและปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 44 คน เพื่อตรวจสอบประเด็นในการใช้ภาษา จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จะนำไปใช้ในแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.969 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเที่ยง และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาทางไปรษณีย์ โดยในคำชี้แจงของแบบสอบถาม ระบุวิธีการตอบกลับแบบสอบถามได้ 2 แบบ ตามที่ผู้ตอบสะดวก คือตอบในแบบสอบถามที่เป็นกระดาษแล้วส่งกลับทางไปรษณีย์ หรือสแกน QR Code เพื่อตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์ ทั้งนี้จะมีการสุ่มตัวอย่างเพื่อจัดส่งแบบสอบถามเพิ่มขึ้นจากขนาดตัวอย่างที่กำหนดร้อยละ 30 เพื่อป้องกันกรณีไม่ตอบกลับ หรือการสูญหายระหว่างการจัดส่ง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกแบบสอบในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) คัดเลือกแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน เท่านั้น

2) คัดเลือกแบบสอบถามที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์ ตอบข้อคำถามที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ทุกข้อ

3) กรณีที่แบบสอบถามมีความไม่สมบูรณ์ ตามที่ระบุในข้อ 1) และ 2) จะถูกคัดออก และหาตัวอย่างใหม่มาทดแทน เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สามารถนำไปวิเคราะห์ ร้อยละ 80 ขึ้นไป

โดยจำนวนแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ รวมจำนวนทั้งสิ้น 692 ฉบับ เป็นแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัด สพม.จำนวน 356 ฉบับ จาก 224 โรงเรียน และเป็นแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัด สพป.จำนวน 336 ฉบับ จาก 257 โรงเรียน

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป โดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพพึงประสงค์ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษามัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา (สพม.) และ ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา (สพป.) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็น

2.5.2 จัดลำดับความสำคัญของสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) โดยเลือกตัวแปรที่เรียงตามลำดับ

ความสำคัญใน 3-5 ลำดับแรกขององค์ประกอบเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ เพื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เป็นการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี จากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษา ในขั้นตอนที่ 3 และนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดผู้นำในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate and Prototype Phase)

การวิจัยในขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และอยู่ในขั้นตอน Ideate และ Prototype Phase ตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.1 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate Phase)

3.1.1 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากเอกสารและงานวิจัย

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศตามองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ได้แก่ (1) แนวปฏิบัติที่ดีด้านโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (2) แนวปฏิบัติที่ดีด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (3) แนวปฏิบัติที่ดีด้านนวัตกรรมการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2) สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3.1.2 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ผู้ให้ข้อมูล

1.1) ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้เชี่ยวชาญมีที่ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้นำองค์กร รวมจำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ประกอบด้วย

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 1 คน

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 คน

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน

4) ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต 1 คน

5) ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและวิธีการสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้นำ 1 คน

1.2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานประกอบการ ที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการพัฒนาตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือได้รางวัลผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นด้านการบริหารจัดการ ในระดับภาคขึ้นไป หรือขับเคลื่อนองค์กรให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้พัฒนา รวมจำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ได้แก่

1) บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 คน

3) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 คน

4) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 คน

5) ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสพม. 1 คน

6) ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสพป. 1 คน

7) ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 คน

8) ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 คน

9) ผู้ปกครองนักเรียน ระดับมัธยมศึกษา 1 คน

10) ผู้ปกครองนักเรียน ระดับประถมศึกษา 1 คน

11) ผู้แทนชุมชนหรือสถานประกอบการ 1 คน

3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีด้านเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1) ร่างข้อคำถามการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ครอบคลุมประเด็นที่พึงประสงค์ตามกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตในขั้นตอนที่ 2

2) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของข้อคำถามและความถูกต้องเหมาะสมของการใช้ภาษา

3) ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานงานขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการให้ความเห็นแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยการส่งและรับทางไปรษณีย์หรือทางอีเมล

2) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายบุคคล ผ่านทางโทรศัพท์ หรือ การประชุมทางวีดิทัศน์ (Video conference) โดยขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้าในการขอบันทึกเสียงและภาพในขณะสัมภาษณ์ เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 12 คน

2) สังเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นความต้องการจำเป็นตามกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดผู้นำในอนาคต โดยสรุปเป็นข้อมูลภาพรวม การระบุข้อความคำพูดของผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ตามแนวทางของการวิจัยคุณภาพ จะระบุเป็น “คนที่” เท่านั้น ไม่ระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ในรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

3.2 ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate & Prototype)

3.2.1 (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

1) สังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น จากผลการสัมภาษณ์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรื่องแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตและจากการศึกษาเอกสารงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2) ร่างต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (ฉบับที่ 1)

3.2.2 ประเมิน (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบประเมิน (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ได้แก่

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 1 คน

3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน

4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร จำนวน 1 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1 โดยสร้างแบบประเมินตามขั้นตอน ดังนี้

2.1) ร่างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2) เสนอ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 กับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะ

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1) ขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานงานขอความร่วมมือจากกลุ่มทรงคุณวุฒิ ในการให้ความเห็นและการตรวจสอบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

3.2) ส่งแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 ถึง

ผู้ทรงคุณวุฒิทางทางไปรษณีย์และออนไลน์ และ ให้ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมผ่านทางโทรศัพท์ และการพบผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็น

5) ปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้ (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 2

ปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้(ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 2 เพื่อนำไปใช้ในการประชุมกลุ่ม (Focus group)

3.2.3 ประเมิน (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2)

1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ความเห็นและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2) โดยใช้กระบวนการประชุมกลุ่มแบบกลุ่มเดี่ยว (Single focus group) โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม จำนวน 10 คน (Masadeh 2012) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) โดยพิจารณาคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง และได้รับการยอมรับในวงวิชาชีพ ดังนี้

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา 1 คน
2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา 1 คน
3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 1 คน
4) ผู้ทรงคุณวุมิด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา 1 คน
5) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 1 คน
6) ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน
7) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 2

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1) ขอหนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานงานขอความร่วมมือจากกลุ่มทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการให้ความเห็นและการตรวจสอบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (ฉบับที่ 2) โดยการนัดหมายและชี้แจงรายละเอียดกับผู้เข้าร่วมวิจัยล่วงหน้าและส่งเอกสารยืนยันทางออนไลน์

3.2) จัดประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อแสดงความคิดเห็นและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2) ผ่านออนไลน์ โดยใช้แอปพลิเคชันซูม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันพุธที่ 25 พฤษภาคม 2565 เวลา 13.00 -15.00 น.

3.3) รวบรวมความเห็นและแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (ฉบับที่ 2) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการส่ง-รับเอกสารผ่านออนไลน์ และการพบผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2) โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็น

โดยมีการแปลผลความหมายของค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์ 2538)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

4.2) สรุปผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของต้นแบบนวัตกรรม ในภาพรวมส่วนที่ดีของ (ร่าง) นวัตกรรมที่ยังคงไว้ และส่วนที่ต้องปรับปรุงพัฒนา

5) ปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่สมบูรณ์

ปรับปรุง (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2) ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนการวิจัยโดยสรุป ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังแสดงตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 9 สรุปขั้นตอนในการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	ผลลัพธ์
<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize Phase)	1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสร้างกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต 1.2 ประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด 1.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินโดยใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา 1.4 ปรับปรุงกรอบแนวคิดตามข้อเสนอแนะ	1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดจำนวน 5 คนได้แก่ 1) ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 1 คน 3) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน	1.1 แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต	1. กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต
<u>ขั้นตอนที่ 2</u> ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร	2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เพิ่มเติมตามกรอบแนวคิดที่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ และสร้างเครื่องมือการวิจัย	2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความตรงของเครื่องมือแบบสอบถาม จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ด้านบริหารการศึกษา	2.1แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนา	2. สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	ผลลัพธ์
โรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize & Define Phase)	2.2 ประเมินความตรงของเครื่องมือวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ IOC มาทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง เพื่อประเมินความเที่ยงตามวิธีของ Cronbach 2.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล 2.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา	จำนวน 2 คน 2) ด้านวิจัยทางการศึกษา จำนวน 1 คน 3) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน 2.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม **ประชากร** คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) **ตัวอย่าง** ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ใช้วิธีกำหนดขนาดตัวอย่างของ Yamane มีแบบสอบถามส่งกลับจำนวน 481 โรง เป็นโรงเรียนสังกัด สพม. 224 โรง และโรงเรียนสังกัดสพป. 257 โรง ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 692 คน	ผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต	ผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต
<u>ขั้นตอนที่ 3.1</u> ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate Phase)	3.1.1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยว ชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษาถึงแนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็น	3.1.1 ผู้เชี่ยวชาญ ให้การสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 1 คน 3) ด้านพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน 4) ด้านสมรรภนะผู้นำใน	3.1.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์เรื่อง เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตาม	3.1 แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำใน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	ผลลัพธ์
		อนาคต จำนวน 1 คน 5) ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ จำนวน 1 คน 3.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) ประธานกรรมการสถานศึกษาจำนวน 2 คน 4) ครู จำนวน 3 คน 5) ผู้ปกครอง จำนวน 2 คน 6) ผู้บริหารสถานประกอบการ จำนวน 1 คน	แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต	อนาคต
<u>ขั้นตอนที่ 3.2</u> ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate & Prototype Phase)	3.2.1 ร่างต้นแบบนวัต กรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 1) 3.2.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรม (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 3.2.4 จัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแสดงความคิดเห็นและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้	3.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของ (ร่าง)นวัตกรรม ฉบับที่ 1 จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2 ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 1 คน 3) ด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร จำนวน 1 คน 4) ด้านพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน 3.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินความ	3.2.1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต	3.2 นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับสมบูรณ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	ผลลัพธ์
	ของ(ร่าง)นวัตกรรม ฉบับที่ 2 3.2.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็น 3.2.6 ปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่สมบูรณ์	เหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)นวัตกรรม ฉบับที่ 2 จำนวน 10 คน ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 1 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา จำนวน 1 คน 5) ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา จำนวน 2 คน 6) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 9) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ ((Multi – phase Mixed Method Research) โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 1) การศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และ สมรรถนะผู้นำในอนาคต 2) การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3) การออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ตามลำดับ ดังนี้

4.1 การศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทในทุกมิติของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทอนาคต (Empathize) ประกอบด้วย

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

4.1.2 ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

4.1.3 กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2 การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทของการวางแผนเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในด้านโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ในแนวกว้างและแนวลึกเพื่อนำมากำหนดความต้องการจำเป็นในการวางแผนเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับการเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ ตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบขั้นตอนการสร้างความเข้าใจเชิงลึกและการนิยาม (Empathize and Define) ประกอบด้วย

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำ ในอนาคต

4.3 การออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนของการรวบรวมมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้สมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นฐาน (Ideate) และนำมาออกแบบต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทในอนาคต (Prototype)

4.3.1 การรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีของการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นต้นแบบด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

4.3.2 ร่างต้นแบบนวัตกรรมกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 1)

4.3.3 ประเมินความเหมาะสมของร่างต้นแบบนวัตกรรม (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3.4 ปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพื่อให้ได้ ต้นแบบนวัตกรรมกรรมฉบับสมบูรณ์ (ฉบับที่ 2)

โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดและผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 การศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize Phase)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ได้กำหนดกรอบแนวคิดหลักไว้ 2 ด้าน คือ แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและ แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล จากแหล่งข้อมูล ต่างประเทศ 71 รายการ ประกอบด้วย บทความวิจัย และบทความวิชาการ ตำราวิชาการ แนวคิดทฤษฎี บทความออนไลน์จากเว็บไซต์ องค์กรที่ปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาผู้นำองค์กรและผู้นำด้านการศึกษา และแหล่งข้อมูล ในประเทศ 14 รายการ ประกอบด้วย เอกสารราชการด้านกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติแผนงาน และรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการบริหาร

และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาบทความ ตำราวิชาการ และเอกสารรายงานการวิจัย โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

1) แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตจากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย12 สมรรถนะได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) (3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) (12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

2) แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ดังนี้

2.1) โปรแกรมการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา 3 ประเภท ได้แก่ (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) โดยในการพัฒนาขณะปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 โปรแกรมย่อย คือ โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (2) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (3) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) โดยในแต่ละรูปแบบจะมีวิธีการพัฒนาทั้งในรูปแบบออฟไลน์และ ออนไลน์ ดังนี้

(1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ ประกอบด้วย 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายโครงการ (Project

Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) และ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

(2) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ประกอบด้วย 4 วิธี ได้แก่ การสอนงานเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) และ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

(3) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ ประกอบด้วย 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) และการศึกษาดูงาน (Field Trip)

(4) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

(5) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10)

(6) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10)

4.1.2 การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 10 ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อที่	รายการพิจารณา	ผลการประเมินผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	
I.	**กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน**						
ก.	**โปรแกรมการพัฒนา**						
1.	**โปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน**						
	1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	0.8
2.	**โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน**						
	2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	รายการพิจารณา	ผลการประเมินผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	
3.	**โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน**						
	3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา						
	3.1.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3.1.2 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา						
	3.2.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3.2.2 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ	+1	+1	+1	+1	+1	1
ข	**รูปแบบและวิธีการพัฒนา**						
1.	**การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน**						
	1.1 แบบออฟไลน์						
	1.1.1 การสอนแนะ	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.1.2 การเป็นพี่เลี้ยง	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.1.3 การมอบหมายโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.1.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.1.5 การติดตามผู้มีประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.1.6 การหมุนเวียนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.2 แบบออนไลน์						
	1.2.1 การสอนแนะเสมือนจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.2.2 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์	+1	+1	+1	+1	+1	1
	1.2.3 การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล	+1	+1	0	+1	+1	0.8
	1.2.4 การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	+1	+1	0	+1	+1	0.8
2	**การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน**						
	2.1 แบบออฟไลน์						
	2.1.1 การฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.1.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.1.3 สถานการณ์จำลอง	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.1.4 กรณีศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.1.5 เครือข่ายการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.1.6 การศึกษาดูงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อที่	รายการพิจารณา	ผลการประเมินผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	
	2.2 แบบออนไลน์						
	2.2.1 การฝึกอบรมเสมือนจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.2.2 เครือข่ายออนไลน์	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2.2.4 เกมมิฟิเคชั่น	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	**การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10**						
	3.1 แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์	0	+1	+1	+1	+1	0.8
	3.2 แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์	0	+1	+1	+1	+1	0.8
	คะแนนเฉลี่ยรวม						**0.97**
II. กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต							
1.	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	0	+1	+1	+1	+1	0.8
2.	การสื่อสารอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.	การมีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	การปรับตัวและยืดหยุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	0	+1	+1	+1	+1	0.8
10	การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1
11	ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1
12	ความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1
	คะแนนเฉลี่ยรวม						**0.97**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 10 พบว่า ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต มีความเหมาะสมที่ค่าเฉลี่ย 0.97 เท่ากัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าองค์ประกอบของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ด้านโปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเหมาะสม ทั้ง 3 โปรแกรมย่อย คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน

(Induction Program) และโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ส่วนด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาในด้านการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน แบบออฟไลน์ การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออฟไลน์ มีความเหมาะสมเท่ากับ 1 ขณะที่โปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program) และรูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ และ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 มีความเหมาะสมเท่ากับ 0.8 โดยยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับความจำเป็นของโปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนานั้น ยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับชื่อของวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 ในส่วนของกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตนั้นผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าชื่อของสมรรถนะ 12 สมรรถนะ มีความเหมาะสมเท่ากับ 1 ขณะที่ 2 สมรรถนะได้แก่ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน มีความเหมาะเท่ากับ 0.8 โดยให้ปรับนิยามศัพท์ให้ครอบคลุม

4.1.3 กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จากผลการประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และ กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ได้มีการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

1.1) ด้านโปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการ ควรพิจารณาว่ามีความจำเป็นหรือไม่ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยส่วนใหญ่อีก 4 ท่าน และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า โปรแกรมดังกล่าวยังมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ยังไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารได้มีโอกาสในการเข้ารับการพัฒนาผ่านโปรแกรมดังกล่าวก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงยังคงกำหนดองค์ประกอบนี้อยู่ในกรอบแนวคิดของงานวิจัยครั้งนี้

1.2) ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา ในการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน แบบออฟไลน์ ข้อ 1.2.3 การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล ปรับเป็น การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล สำหรับ ข้อ 1.2.4 การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง ข้อ 3.1และ3.2 แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ และ ออนไลน์ เมื่อพิจารณาจากการทบทวนวรรณกรรมและความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยส่วนใหญ่อีก 4 ท่าน และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่ารูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 เป็นแนวคิดที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญการพัฒนาแบบผสมผสานวิธีพัฒนาที่มีสัดส่วนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiences) สูงสุด ประมาณ 70% รองลงมาคือการเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือฝึกอบรม (Education)

ประมาณ10%ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด จึงยังคงกำหนดองค์ประกอบนี้อยู่ในกรอบแนวคิดของงานวิจัยครั้งนี้

4.2 การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Empathize & Define Phase)

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 11 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=692)

สังกัด / สถานภาพ	สพม.					สพป.					รวม (n)	
	ผู้อำนวยการ		รองผู้อำนวยการ		รวม %	ผู้อำนวยการ		รองผู้อำนวยการ		รวม %		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		จำนวน	ร้อยละ
รวมผู้ตอบ	**207**	**58.1**	**149**	**41.9**	**100.0**	**242**	**72.0**	**94**	**28.0**	**100.0**	**692**	**100.0**
1.เพศ												
ชาย	158	76.3	74	49.7	65.2	180	74.4	41	43.6	65.8	**453**	**65.5**
หญิง	49	23.7	75	50.3	34.8	62	25.6	53	56.4	34.2	**239**	**34.5**
2.อายุ												
30 ปี หรือต่ำกว่า	0	0	3	2	0.8	0	0	2	2.1	0.6	**5**	**0.7**
31 - 40 ปี	5	2.4	50	33.6	15.4	6	2.5	22	23.4	8.3	**83**	**12.0**
41 - 50 ปี	69	33.3	51	34.2	33.7	89	36.8	30	31.9	35.4	**239**	**34.5**
51 – 60 ปี	133	64.3	45	30.2	50.0	145	59.9	40	42.6	55.1	**363**	**52.5**
61 ปี ขึ้นไป	0	0	0	0	0	2	0.8	0	0	0.6	**2**	**0.3**
3. ระดับการศึกษา												
ปริญญาตรี	8	3.9	20	13.4	7.9	18	7.4	27	28.7	13.4	**73**	**10.5**
ปริญญาโท	185	89.4	123	82.6	86.5	211	87.2	67	71.3	82.7	**586**	**84.7**
ปริญญาเอก	14	6.8	6	4.0	5.6	13	5.4	0	0.0	3.9	**33**	**4.8**
4.วิทยฐานะปัจจุบัน												
ไม่มีวิทยฐานะ	0	0.0	9	6.0	2.5	0	0.0	6	6.4	1.8	**15**	**2.2**
ชำนาญการ	9	4.3	43	28.9	14.6	16	6.6	21	22.3	11	**89**	**12.9**
ชำนาญการพิเศษ	193	93.2	97	65.1	81.5	222	91.7	66	70.2	85.7	**578**	**83.5**
เชี่ยวชาญ	5	2.4	0	0.0	1.4	4	1.7	0	0.0	1.2	**9**	**1.3**
เชี่ยวชาญพิเศษ	0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	1	1.1	0.3	**1**	**0.1**
5.ประสบการณ์ทำงานในวิทยฐานะปัจจุบัน												
ต่ำกว่า 1 ปี	0	0	12	8.1	3.4	0	0	4	4.3	1.2	**16**	**2.3**
1-5 ปี	12	5.8	33	22.1	12.6	18	7.4	24	25.5	12.5	**87**	**12.6**
6-10 ปี	32	15.5	37	24.8	19.4	43	17.8	14	14.9	17	**126**	**18.2**
11-15 ปี	80	38.6	36	24.2	32.6	75	31	22	23.4	28.9	**213**	**30.8**
มากกว่า 15 ปี	83	40.1	31	20.8	32	106	43.8	30	31.9	40.5	**250**	**36.1**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้นจำนวน 692 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 449 คน (ร้อยละ 64.88) รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 243 คน (ร้อยละ 35.12) แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 356 คน (ร้อยละ 51.45) และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จำนวน 336 (ร้อยละ 48.55) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 65.5) โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นเพศชายมากที่สุด (ร้อยละ 75.28) ขณะที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 52.67) ในด้านอายุของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 51-60 ปี (ร้อยละ 52.5) โดยผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 51-60 ปี (ร้อยละ 66.37) ขณะที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนจะอยู่ใน 2 ช่วงอายุที่ใกล้เคียงกัน คืออยู่ในช่วง 51-60 ปี (ร้อยละ 34.98) รองลงมาอยู่ในช่วง 41-50 ปี (ร้อยละ 33.33) ในด้านระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 84.7) โดยผู้อำนวยการโรงเรียน มีการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 88.20) ขณะที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มีการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 78.19) ในด้านวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ ชำนาญการพิเศษ มากที่สุด (ร้อยละ 83.5) และมีประสบการณ์ในวิทยฐานะปัจจุบัน อยู่ในช่วงมากกว่า 15 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 36.1) โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 92.43) มีประสบการณ์ในวิทยฐานะปัจจุบัน อยู่ในช่วงมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 42.09) ขณะที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 67.08) มีประสบการณ์ในวิทยฐานะปัจจุบัน อยู่ใน 2 ช่วงที่ใกล้เคียงกันคือ ช่วงมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 25.10) และช่วง 11-15ปี (ร้อยละ 23.46)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามสังกัดโรงเรียน ระหว่างสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) พบว่าข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล**เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 5 ด้าน** ดังนี้

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่าข้อมูลพื้นฐาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 65.2) มีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 51-60 ปี (ร้อยละ 50) การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 86.5) วิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ ชำนาญการพิเศษ มากที่สุด (ร้อยละ 81.5) และมีประสบการณ์ในวิทยฐานะปัจจุบัน อยู่ในช่วง 11-15 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 32.6)

ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 65.3) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี (ร้อยละ

55.1) การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 82.7) วิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ ชำนาญการพิเศษ มากที่สุด (ร้อยละ 85.7) และมีประสบการณ์ในวิทยฐานะปัจจุบัน อยู่ในช่วง 11-15 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 40.5)

4.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ ภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต เสนอตามตารางที่ 9-16

ตารางที่ 12 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านตำแหน่งที่ควรกำหนดเส้นทางพัฒนา**

ตำแหน่ง	สพม.		สพป.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสำหรับระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ						
ความเห็นของผู้อำนวยการ						
เห็นด้วยกับการกำหนดเส้นทางทั้ง 2 ระดับ	201	97.1	241	99.6	442	98.4
ไม่เห็นด้วย	6	2.9	1	0.4	7	1.6
ความเห็นของรองผู้อำนวยการ						
เห็นด้วยกับการกำหนดเส้นทางทั้ง 2 ระดับ	146	98.0	91	96.8	237	97.5
ไม่เห็นด้วย	3	2.0	3	3.2	6	2.5
รวม						
เห็นด้วยกับการกำหนดเส้นทางทั้ง 2 ระดับ	347	97.5	332	98.8	679	98.1
ไม่เห็นด้วย	9	2.5	4	1.2	13	1.9

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านตำแหน่งที่ควรกำหนดเส้นทางพัฒนา** พบว่าเห็นด้วยว่าควรกำหนดเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ คือ เส้นทางพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 98.1) โดยมีผู้ตอบในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เห็นว่าควรกำหนดเส้นทางพัฒนาแยกเป็น 2 ระดับ (ร้อยละ 94.4) และผู้ตอบในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน เห็นว่าควรกำหนดเส้นทางพัฒนาแยกเป็น 2 ระดับ (ร้อยละ 97.5) ทั้งนี้มีเป็นส่วนน้อยที่ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ 1.9) โดยให้เหตุผลที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่เหมือนกันสามารถใช้เส้นทางพัฒนาเดียวกันได้

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ส่วนใหญ่ เห็นว่าควรกำหนดเส้นทางพัฒนาเป็น 2 ระดับ คือ เส้นทางพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 97.5) โดยมีผู้ตอบในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เห็นด้วย (ร้อยละ 97.1) และผู้ตอบในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน เห็นด้วย (ร้อยละ 98.0)

ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ส่วนใหญ่ เห็นด้วยว่าควรกำหนดเส้นทางพัฒนาเป็น 2 ระดับ คือ เส้นทางพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 98.8) โดยมีผู้ตอบในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เห็นด้วย (ร้อยละ 99.6) และผู้ตอบในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน เห็นด้วย (ร้อยละ 98.8)

ตารางที่ 13 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านวิทยฐานะ**

วิทยฐานะ	สพม.		สพป.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิทยฐานะที่ควรจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น						
1. วิทยฐานะชำนาญการ	315	24.0	307	24.3	622	24.2
2. วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ	338	25.8	319	25.3	657	25.6
3. วิทยฐานะเชี่ยวชาญ	340	26.0	325	25.8	665	25.9
4. วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ	317	24.2	310	24.6	627	24.4
รวม	1,310	50.9	1,261	49.1	2,571	100.0

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านวิทยฐานะ** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น ทั้ง 4 วิทยฐานะใกล้เคียงกัน โดยวิทยฐานะที่ควรจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น มากที่สุด คือ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 25.9) รองลงมา คือ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 25.6) วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ (ร้อยละ 24.4) ส่วนวิทยฐานะที่ควรจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น น้อยที่สุด คือ วิทยฐานะชำนาญการ (ร้อยละ 24.2)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ให้ความสำคัญในการพัฒนาทั้ง 4 สมรรถนะใกล้เคียงกัน มากที่สุด คือ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 26.0) รองลงมา คือ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 25.8) และ วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ (ร้อยละ 24.2) และน้อยที่สุด วิทยฐานะวิทยฐานะชำนาญการ (ร้อยละ 24.0)

ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ให้ความสำคัญในการพัฒนาทั้ง 4 สมรรถนะใกล้เคียงกัน มากที่สุด คือ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 25.8) รองลงมาคือ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 25.3) และ วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ (ร้อยละ 24.6) และน้อยที่สุดคือ วิทยฐานะชำนาญการ (ร้อยละ 24.3)

ตารางที่ 14 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านระดับสมรรถนะ**

ระดับสมรรถนะ	สพม.		สพป.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การแบ่งระดับสมรรถนะที่แสดงให้เห็นความสามารถในงานที่แตกต่างของผู้บริหารโรงเรียน						
1. การแบ่ง 3 ระดับ	10	2.8	20	6.0	30	4.4
2. การแบ่ง 4 ระดับ	47	13.4	35	10.5	82	12.0
3. การแบ่ง 5 ระดับ	293	83.0	277	83.5	570	83.2
4.อื่นๆ	3	0.8	0	0.0	3	0.4
รวม	**353**	**100.0**	**332**	**100.0**	**685**	**100.0**

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านระดับสมรรถนะ** พบว่าการกำหนดระดับสมรรถนะที่แสดงให้เห็นความสามารถในงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารโรงเรียน ควรกำหนดเป็น 5 ระดับ มากที่สุด (ร้อยละ 83.2) รองลงมา คือ 4 ระดับ (ร้อยละ 12.0) และน้อยที่สุด คือ 3 ระดับ (ร้อยละ 4.4)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า ควรมีการแบ่งระดับสมรรถนะ เป็น 5 ระดับมากที่สุด (ร้อยละ 83.0) รองลงมา คือ 4 ระดับ (ร้อยละ 13.4) และน้อยที่สุด คือ 3 ระดับ (ร้อยละ 2.8)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า ควรมีการแบ่งระดับสมรรถนะ เป็น 5 ระดับ (ร้อยละ 83.5) รองลงมา คือ 4 ระดับ (ร้อยละ 10.5) และน้อยที่สุด คือ 3 ระดับ (ร้อยละ 6.0)

ตารางที่ 15 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	1,743	9.4	1,700	9.5	3,443	9.4	2
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)	1,613	8.7	1,509	8.4	3,122	8.5	6
3. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)	1,706	9.2	1,751	9.8	3,457	9.5	1
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)	1,663	8.9	1,463	8.2	3,126	8.6	5
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)	1,602	8.6	1,506	8.4	3,108	8.4	7
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)	1,413	7.6	1,359	7.6	2,772	7.6	10
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)	1,429	7.7	1,379	7.7	2,808	7.7	9
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)	1,733	9.3	1,620	9	3,353	9.2	3
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)	1,294	6.9	1,290	7.2	2,584	7.1	11
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)	1,292	6.9	1,252	7.0	2,544	7.0	12
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)	1,541	8.3	1,511	8.4	3,052	8.3	8
12. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)	1,604	8.6	1,610	9	3,214	8.8	4

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน**ในภาพรวมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต** จากทั้งหมด 12 สมรรถนะนั้น พบว่า

สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดอันดับ 1 ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (ร้อยละ 9.5) รองลงมาอันดับที่ 2 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (ร้อยละ 9.4) รองอันดับที่ 3 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) (ร้อยละ 9.2) รองอันดับที่ 4 คือสมรรถนะและ ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) (ร้อยละ 8.8) รองอันดับที่ 5 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) (ร้อยละ 8.6) รองอันดับที่ 6 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) (ร้อยละ 8.5) รองอันดับที่ 7 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) (ร้อยละ 8.4) รองอันดับที่ 8 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) (ร้อยละ 8.3) รองอันดับที่ 9 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) (ร้อยละ 7.7) รองอันดับที่ 10 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) (ร้อยละ 7.6) รองอันดับที่ 11 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) (ร้อยละ 7.1) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) (ร้อยละ 7.0)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า**มีการจัดอันดับความจำเป็นที่แตกต่างกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดอันดับ 1 ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (ร้อยละ 9.4) รองลงมาอันดับที่ 2 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) (ร้อยละ 9.3) รองอันดับที่ 3 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (ร้อยละ 9.2) รองอันดับที่ 4 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) (ร้อยละ 8.9) รองอันดับที่ 5 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) (ร้อยละ 8.7) รองอันดับที่ 6 เท่ากันสองสมรรถนะ คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) (ร้อยละ 8.6) รองอันดับที่ 7 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) (ร้อยละ 8.3) รองอันดับที่ 8 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) (ร้อยละ 7.7) รองอันดับที่ 9 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) (ร้อยละ 7.6) และอันดับสุดท้าย เท่ากันสองสมรรถนะ คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) (ร้อยละ 6.9)

ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่าสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดอันดับ 1 ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) (ร้อยละ 9.8) รองลงมาอันดับที่ 2 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (ร้อยละ 9.5) รองอันดับที่ 3 เท่ากันสองสมรรถนะ คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) (ร้อยละ 9.0) รองอันดับที่ 4 เท่ากันสามสมรรถนะ คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) และสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) (ร้อยละ 8.4) รองอันดับที่ 5 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) (ร้อยละ 8.2) รองอันดับที่ 6 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) (ร้อยละ 7.7) รองอันดับที่ 7 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) (ร้อยละ 7.6) รองอันดับที่ 8 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) (ร้อยละ 7.2) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) (ร้อยละ 7.0)

ตารางที่ 16 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านระดับสมรรถนะตามตำแหน่งและวิทยฐานะ**

ระดับสมรรถนะตามตำแหน่งและวิทยฐานะ	สพม.		สพป.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	273	76.9	255	76.3	528	76.6
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	72	20.3	70	21.0	142	20.6
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	9	2.5	6	1.8	15	2.2
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	1	0.3	2	0.6	3	0.4
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	0	0.0	1	0.3	1	0.1
2. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	162	45.6	145	43.3	307	44.5
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	174	49.0	175	52.2	349	50.6
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	18	5.1	11	3.3	29	4.2
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	1	0.3	4	1.2	5	0.7
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	0	0.0	0	0.0	0	0.0
3. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	43	12.1	37	11.1	80	11.6
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	177	49.7	180	53.9	357	51.7
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	127	35.7	106	31.7	233	33.8
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	9	2.5	11	3.3	20	2.9
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	0	0.0	0	0.0	0	0.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ระดับสมรรถนะตามตำแหน่งและวิทยฐานะ	สพม.		สพป.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. ผู้อำนวยการชำนาญการ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	27	7.6	18	5.4	45	6.5
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	55	15.5	57	17.1	112	16.3
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	149	42.1	148	44.3	297	43.2
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	113	31.9	100	29.9	213	31.0
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	10	2.8	11	3.3	21	3.1
5. รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	81	22.9	61	18.3	142	20.7
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	215	60.9	205	61.4	420	61.1
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	54	15.3	63	18.9	117	17.0
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	1	0.3	4	1.2	5	0.7
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	2	0.6	1	0.3	3	0.4
6. รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	24	6.8	26	7.8	50	7.3
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	98	27.8	74	22.2	172	25.0
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	187	53.0	184	55.1	371	54.0
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	44	12.5	50	15.0	94	13.7
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	0	0.0	0	0.0	0	0.0
7. รองผู้อำนวยการชำนาญการ						
สมรรถนะระดับ 5 : สร้างการเปลี่ยนแปลง	19	5.4	8	2.4	27	3.9
สมรรถนะระดับ 4 : คิดค้นและปรับเปลี่ยน	27	7.6	31	9.3	58	8.4
สมรรถนะระดับ 3 : ริเริ่มพัฒนา	91	25.8	91	27.2	182	26.5
สมรรถนะระดับ 2 : ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ	175	49.6	160	47.9	335	48.8
สมรรถนะระดับ 1 : ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	41	11.6	44	13.2	85	12.4

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านระดับสมรรถนะตามตำแหน่งและวิทยฐานะ** นพบว่าควรกำหนดระดับความสามารถที่แตกต่างกันของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยฐานะแตกต่างกันใน 4 วิทยฐานะ โดยผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 5 มากที่สุด (ร้อยละ 76.6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 50.6) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 51.7) และผู้อำนวยการชำนาญการ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 3 มากที่สุด (ร้อยละ 45.2) ขณะที่รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 61.1) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 3 มากที่สุด (ร้อยละ 54.0) และรองผู้อำนวยการชำนาญการควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 2 มากที่สุด (ร้อยละ 48.8)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 5 มากที่สุด (ร้อยละ 76.9) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 49.0) และ (ร้อยละ 49.7) ตามลำดับ และผู้อำนวยการชำนาญการ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 3 มากที่สุด (ร้อยละ 42.1) ขณะที่รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 60.9) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 3 มากที่สุด (ร้อยละ 53.0) และรองผู้อำนวยการชำนาญการควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 2 มากที่สุด (ร้อยละ 49.6)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 5 มากที่สุด (ร้อยละ 76.3) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญและ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 52.2) และ (ร้อยละ 53.9) ตามลำดับ และผู้อำนวยการชำนาญการ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 3 มากที่สุด (ร้อยละ 44.3) ขณะที่รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 61.4) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 3 มากที่สุด (ร้อยละ 55.1) และรองผู้อำนวยการชำนาญการควรกำหนดให้มีสมรรถนะในระดับที่ 2 มากที่สุด (ร้อยละ 47.9)

ตารางที่ 17 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านโปรแกรมการพัฒนา**

โปรแกรมการพัฒนา	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)							
1.1 ผู้อำนวยการ	342	96.1	323	96.1	665	96.1	1
1.2 รองผู้อำนวยการ	343	96.3	318	94.6	661	95.5	1
รวม	**685**	**96.2**	**641**	**95.4**	**1326**	**95.8**	**1**
2. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)							
2.1 ผู้อำนวยการ	342	96.1	322	95.8	664	96.0	2
2.2 รองผู้อำนวยการ	339	95.2	316	94.0	655	94.7	2
รวม	**681**	**95.6**	**638**	**94.9**	**1,319**	**95.3**	**2**
3. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)							

โปรแกรมการพัฒนา	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
3.1 ผู้อำนวยการ	340	95.5	322	95.8	662	95.7	3
3.2 รองผู้อำนวยการ	340	95.5	315	93.8	655	94.7	2
รวม	**680**	**95.5**	**637**	**94.8**	**1317**	**95.2**	**3**

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านโปรแกรมการพัฒนา** พบว่า โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์สำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (ร้อยละ 96.1) อันดับที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (ร้อยละ 96.0) และอันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (ร้อยละ 95.7) ขณะที่โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (ร้อยละ 95.5) อันดับที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (ร้อยละ 94.7) และอันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (ร้อยละ 94.7) ตามลำดับ

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางใกล้เคียงกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์สำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (ร้อยละ 96.1) อันดับที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (ร้อยละ 96.1) และอันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (ร้อยละ 95.5) ขณะที่โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (ร้อยละ 95.5) อันดับที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (ร้อยละ 95.2) และอันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (ร้อยละ 95.5) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์สำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (ร้อยละ 96.1) **อันดับที่ 2 มีความสำคัญเท่ากัน**

ทั้งสองโปรแกรมคือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (ร้อยละ 95.8) ขณะที่โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (ร้อยละ 94.6) อันดับที่ 2 คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (ร้อยละ 94.0) และอันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (ร้อยละ 93.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านรูปแบบการพัฒนา**

รูปแบบการพัฒนา	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development)							
1.1 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (Offline On-the-job Development)							
ก. ผู้อำนวยการ	922	25.5	970	28	1,892	26.7	3
ข. รองผู้อำนวยการ	1047	29.4	951	29.2	1,998	29.3	3
รวม	**1,969**	**27.4**	**1,921**	**28.6**	**3,890**	**27.9**	**3**
1.2 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (Online On-the-job Development)							
ก. ผู้อำนวยการ	449	13.2	518	14.7	967	14	5
ข. รองผู้อำนวยการ	443	12.8	491	14.3	934	13.5	5
รวม	**892**	**12.9**	**1,009**	**14.5**	**1,901**	**13.7**	**5**
รวมทั้งหมด	**2,861**	**20.5**	**2,930**	**21.55**	**5,791**	**20.8**	**2**
2. การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development)							
2.1 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (Offline Off-the-job Development)							
ก. ผู้อำนวยการ	490	13.5	390	11.2	880	12.4	6
ข. รองผู้อำนวยการ	406	11.4	317	9.7	723	10.6	6
รวม	**896**	**12.5**	**707**	**10.5**	**1,603**	**11.5**	**6**
2.2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (Online Off-the-job Development)							
ก. ผู้อำนวยการ	847	24.9	625	17.7	1,472	21.3	4
ข. รองผู้อำนวยการ	639	18.5	423	12.3	1,062	15.4	4
รวม	**1,486**	**21.6**	**1,048**	**15.1**	**2,534**	**18.3**	**4**
รวมทั้งหมด	**2,382**	**17.05**	**1,755**	**25.6**	**4,137**	**14.9**	**4**
3. การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (Blended Development 70:20:10)							
3.1 การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (Offline Blended Development 70:20:10)							

รูปแบบการพัฒนา	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ก. ผู้อำนวยการ	2,205	61.0	2,106	60.8	4,311	60.9	2
ข. รองผู้อำนวยการ	2,105	59.2	1,986	61.0	4,091	60.1	2
รวม	**4,310**	**60.1**	**4,092**	**60.1**	**8,402**	**60.5**	**2**
3.2 การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (Online Blended Development 70:20:10)							
ก. ผู้อำนวยการ	2,105	61.9	2,380	67.6	4,485	64.8	**1**
ข. รองผู้อำนวยการ	2,381	68.8	2,518	73.4	4,899	71.1	**1**
รวม	**4,486**	**65.4**	**4,898**	**70.4**	**9,384**	**67.9**	**1**
รวมทั้งหมด	**8,796**	**62.75**	**8,990**	**65.25**	**17.789**	**64.2**	**1**

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านรูปแบบการพัฒนา** จากทั้งหมด 6 รูปแบบย่อย พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 64.8) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 60.9) อันดับ 3 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 26.7) อันดับ 4 ได้แก่รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 21.3) อันดับ 5 รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 14.0) และรูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 12.4) และพบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 71.1) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 60.1) อันดับ 3 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 29.3) อันดับ 4 ได้แก่รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 15.4) อันดับ 5 รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 13.5) และรูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 10.6)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า**เป็นไปในทิศทางเดียวกันใน 4 อันดับแรก** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 61.9) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 60) อันดับ 3 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 25.5) อันดับ 4 ได้แก่รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 24.9) อันดับ 5 รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 13.5) และรูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์(ร้อยละ 13.2) และพบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 68.8) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 59.2) อันดับ 3 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 29.4) อันดับ 4 ได้แก่รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 18.5) อันดับ 5 รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 12.8) และรูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 11.4)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 67.6) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 61) อันดับ 3 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 28) อันดับ 4 ได้แก่รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 17.7) อันดับ 5 รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 14.7) และรูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 14.2) และพบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (ร้อยละ 73.4) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (ร้อยละ 61) อันดับ 3 ได้แก่รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 29.2) อันดับ 4 ได้แก่รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 12.3) อันดับ 5 รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (ร้อยละ 14.3) และรูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (ร้อยละ 9.7)

ตารางที่ 19 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านวิธีการพัฒนา**

วิธีการพัฒนา	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. วิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์ (Offline Development Approach)							

วิธีการพัฒนา	สพม.		สพป.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1.1 การสอนแนะ (Coaching)	847	13.1	740	11.9	1587	12.5	1
1.2 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	448	6.9	417	6.7	865	6.8	10
1.3 มอบหมายโครงการ (Project Assignment)	556	8.6	577	9.3	1133	8.9	4
1.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	704	10.8	694	11.1	1398	11.0	3
1.5 การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing)	519	8.0	443	7.1	962	7.6	8
1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	319	4.9	242	3.9	561	4.4	12
1.7 การฝึกอบรม (Training)	524	8.1	485	7.8	1009	7.9	7
1.8 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	751	11.6	784	12.6	1535	12.1	2
1.9 สถานการณ์จำลอง (Simulation)	312	4.8	311	5.0	623	4.9	11
1.10 กรณีศึกษา (Case Study)	498	7.7	459	7.4	957	7.5	9
1.11 เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)	516	8.0	537	8.6	1053	8.3	5
1.12 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	496	7.6	548	8.8	1044	8.2	6
2. วิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ (Online Development Approach)							
2.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching)	181	6.7	220	8.0	401	7.4	6
2.2 การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual	159	5.9	204	7.4	363	6.7	7
2.3 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning)	581	21.4	629	22.9	1210	22.2	2
2.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC)	323	11.9	347	12.7	670	12.3	4
2.5 การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training)	268	9.9	264	9.6	532	9.8	5
2.6 เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking)	454	16.7	372	13.6	826	15.1	3
2.7 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced	628	23.2	593	21.6	12.21	22.4	1
2.8 เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)	118	4.4	112	4.1	230	4.2	8

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวมด้านวิธีการพัฒนา** ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนา**แบบออฟไลน์ 12 วิธี** และ วิธีการพัฒนา**แบบออนไลน์ 8 วิธี** พบว่าวิธีการพัฒนา**แบบออฟไลน์**ที่พึงประสงค์ มากที่สุดอันดับที่1 คือ การพัฒนาด้วยวิธีการสอนแนะ (Coaching) (ร้อยละ 12.5) อันดับที่ 2 วิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (ร้อยละ 12.1) อันดับที่ 3 วิธีชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) (ร้อยละ 11.0) อันดับที่ 4 วิธีมอบหมายโครงการ

(Project Assignment) (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 5 วิธีเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) (8.3) อันดับที่ 6 วิธีการศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็น (ร้อยละ 8.2) อันดับที่ 7 วิธีการฝึกอบรม (Training) (ร้อยละ 7.9) อันดับที่ 8 วิธีการติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) (ร้อยละ 7.6) อันดับที่ 9 วิธีกรณีศึกษา (Case Study) (ร้อยละ 7.2) อันดับที่ 10 วิธีการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (ร้อยละ 6.8) อันดับที่ 11 สถานการณ์จำลอง (Simulation) (ร้อยละ 4.9) และอันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาด้วยวิธีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) (ร้อยละ 4.4) สำหรับวิธีการพัฒนา**แบบออนไลน์**ที่พึงประสงค์อันดับที่ 1 คือ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) (ร้อยละ 22.4) อันดับที่ 2 วิธีการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) (ร้อยละ 22.2) อันดับที่3 วิธีเครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) (ร้อยละ 15.1) อันดับที่ 4 วิธีชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) (ร้อยละ 12.3) อันดับที่ 5 วิธีการฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) (ร้อยละ 9.8) อันดับที่ 6 วิธีการสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) (ร้อยละ 7.4) อันดับที่ 7 วิธีการเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) (ร้อยละ 6.7) และอันดับสุดท้าย คือการพัฒนาด้วยวิธีเกมมิฟิเคชั่น (Gamification) (ร้อยละ 4.2)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า**มีการจัดอันดับความจำเป็นที่แตกต่างกันในวิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่าวิธีการพัฒนา**แบบออฟไลน์**ที่พึงประสงค์อันดับที่ 1 คือ การพัฒนาด้วยวิธีการสอนแนะ (Coaching) (ร้อยละ 13.1) อันดับที่ 2 วิธีวิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (ร้อยละ 11.6) อันดับที่ 3 วิธีชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) (ร้อยละ 10.8) อันดับที่ 4 วิธีมอบหมายโครงการ (Project Assignment) (ร้อยละ 8.6) อันดับที่ 5 การฝึกอบรม (Training) (ร้อยละ 8.1) อันดับที่ 6 วิธีการติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) และเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 7 วิธีกรณีศึกษา (Case Study) (ร้อยละ 7.3) อันดับที่ 8 วิธีการศึกษาดูงาน (Field Trip) (ร้อยละ 7.6) อันดับที่ 9 การพัฒนาด้วยวิธีการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (ร้อยละ 6.9) อันดับที่ 10 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) (ร้อยละ 4.9) และอันดับสุดท้ายสถานการณ์จำลอง (Simulation) (ร้อยละ 4.8) และพบว่าวิธีการพัฒนา**แบบออนไลน์**ที่พึงประสงค์ อันดับที่ 1 คือ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) (ร้อยละ 23.2) อันดับที่ 2 การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) (ร้อยละ 21.4) อันดับที่ 3 วิธีเครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) (ร้อยละ 16.7) อันดับที่ 4 วิธีชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) (ร้อยละ 11.9) อันดับที่ 5 วิธีการฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 6 วิธีการสอนแนะเสมือนจริง (Virtual

Coaching) (ร้อยละ 6.7) อันดับที่ 7 วิธีการเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) (ร้อยละ 5.9) และอันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาด้วยวิธีเกมมิฟิเคชั่น (Gamification) (ร้อยละ 4.4)

ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่าวิธีการพัฒนา**แบบออฟไลน์**ที่พึงประสงค์ อันดับที่ 1 คือ การพัฒนาด้วยวิธีวิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (ร้อยละ 12.6) อันดับที่ 2 วิธีการสอนแนะ (Coaching) (ร้อยละ 11.9) อันดับที่ 3 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) (ร้อยละ 11.1) อันดับที่ 4 วิธีมอบหมายโครงการ (Project Assignment) (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 5 วิธีการศึกษาดูงาน (Field Trip) (ร้อยละ 8.8) อันดับที่ 6 วิธีเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) (ร้อยละ 8.6) อันดับที่ 7 วิธีการฝึกอบรม (Training) (ร้อยละ 7.8) อันดับที่ 8 วิธีกรณีศึกษา (Case Study) (ร้อยละ 7.4) อันดับที่ 9 วิธีการติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) (ร้อยละ 7.1) อันดับที่10 วิธีการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) (ร้อยละ 6.7) อันดับที่11 สถานการณ์จำลอง (Simulation) (ร้อยละ 5.0) และลำดับสุดท้าย คือวิธีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) (ร้อยละ 3.9) สำหรับวิธีการพัฒนา**แบบออนไลน์**ที่พึงประสงค์จะเหมือนกับสังกัดสพม. ยกเว้นลำดับที่ 1 และ 2 จะสลับวิธีพัฒนา โดยมีการเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 คือ การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) (ร้อยละ 22.9) อันดับที่ 2 วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) (ร้อยละ 21.6) อันดับที่ 3 วิธีเครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) (ร้อยละ 13.6) อันดับที่ 4 วิธีชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) (ร้อยละ 12.7) อันดับที่ 5 วิธีการฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) (ร้อยละ 9.6) อันดับที่ 6 วิธีการสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 7 วิธีการเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) (ร้อยละ 7.4) และอันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาด้วยวิธีเกมมิฟิเคชั่น (Gamification) (ร้อยละ 4.1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 20 สภาพที่พึงประสงค์ของ**สมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน						โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน						โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน					
	ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ		
	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	307	11.8	2	293	11.3	1	290	11.2	2	253	10.3	3	597	11.5	2	546	10.8	2
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	203	7.8	7	216	8.3	5	207	8.0	7	208	8.4	6	410	7.9	7	424	8.4	6
3. การมีวิสัยทัศน์	322	12.4	1	293	11.3	1	297	11.5	1	284	11.5	1	619	11.9	1	577	11.4	1
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	238	9.1	6	211	8.1	7	230	8.9	6	198	8.0	8	468	9.0	6	409	8.1	8
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	173	6.6	8	214	8.2	6	165	6.4	9	200	8.1	7	338	6.5	9	414	8.2	7
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	163	6.3	10	159	6.1	9	152	5.9	10	151	6.1	10	315	6.1	10	310	6.1	10
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	168	6.4	9	161	6.2	8	175	6.8	8	165	6.7	9	343	6.6	8	326	6.4	9
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	247	9.5	4	244	9.4	4	235	9.1	5	210	8.5	5	482	9.3	5	454	9.0	5
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	141	5.4	12	143	5.5	10	152	5.9	10	141	5.7	12	293	5.7	12	284	5.6	11
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	143	5.5	11	136	5.2	11	164	6.4	9	145	5.9	11	307	5.9	11	281	5.5	12
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	242	9.3	5	266	10.2	2	251	9.7	4	250	10.2	4	493	9.5	4	516	10.2	4
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	259	9.9	3	260	10.0	3	261	10.1	3	258	10.5	2	520	10.0	3	518	10.3	3
รวม	**2,606**	**100**		**2,596**	**100**		**2,579**	**100**		**2,463**	**100**		**5,185**	**100**		**5,059**	**100**	

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) พบว่าลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตในโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเรียงตามลำดับ ความสำคัญ เป็นดังนี้ อันดับที่ 1 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ11.9) อันดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ11.5) อันดับที่ 3 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ10.0) อันดับที่ 4 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.5) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 6 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.0) อันดับที่ 7 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 7.9) อันดับที่ 8 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.6) อันดับที่ 9 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 6.5) อันดับที่ 10 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.1) อันดับที่ 11 สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.9) อันดับที่ 12 สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 5.7) ขณะที่ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นเมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญ เป็นดังนี้ อันดับที่ 1 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ11.4) อันดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ10.8) อันดับที่ 3 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ10.3) อันดับที่ 4 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ10.2) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.0) อันดับที่ 6 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.4) อันดับที่ 7 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 8.2) อันดับที่ 8 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ8.1) อันดับที่ 9 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.4) อันดับที่ 10 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.1) อันดับที่ 11 สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ5.6) อันดับที่ 12 สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.5) ทั้งนี้พบว่าลำดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคต 5 อันดับแรก ในโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นสมรรถนะชุดเดียวกัน คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า**มีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่แตกต่างกันยกเว้นสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์**ที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1

เหมือนกันในโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน**ทั้งระดับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า สำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน** สมรรถนะที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 12.4) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ10.8) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.5) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.1) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 7.8) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 6.6) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.4) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.3) อันดับที่ 11 คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.5) อันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 5.4) ขณะที่ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน**นั้นเมื่อเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นแล้วพบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 เท่ากันมี 2 สมรรถนะ คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ และสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 11.3) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 10.2) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 10.0) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.4) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.3) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 8.2) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.1) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.2) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.1) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 5.5) อันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.2)

ขณะที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรกสำหรับ**ผู้อำนวยการโรงเรียน**สอดคล้องกับภาพรวม คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ11.5) อันดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ11.2) อันดับที่ 3 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ10.1) อันดับที่ 4 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.7) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.1) อันดับที่ 6 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 8 สมรรถนะการยอมรับ

ความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.8) อันดับที่ 9 เท่ากันสองสมรรถนะคือ สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว และสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 6.4) อันดับสุดท้าย เท่ากันสองสมรรถนะคือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น และสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 5.9) ขณะที่ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน**นั้นเมื่อเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคต พบว่ามีการเรียงอันดับแตกต่างจากรองผู้อำนวยการสังกัด สพม. ใน 5 อันดับแรก โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต มาก่อน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และให้ความสำคัญกับสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล มาก่อน การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ดังนี้ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 11.5) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 10.5) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 10.3) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 10.2) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 8.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.4) อันดับที่ 7 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 8.1) อันดับที่ 8 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 9 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.7) อันดับที่ 10 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.1) อันดับที่ 11 สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.9) และอันดับสุดท้าย สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 5.7)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 21 สภาพที่พึงประสงค์ของ**สมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน						โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน						โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน					
	ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ		
	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	182	7.9	7	167	7.5	8	182	8.2	8	165	7.6	7	364	8.1	7	332	7.5	9
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	205	8.9	6	207	9.3	5	189	8.4	7	182	8.3	6	394	8.7	5	389	8.8	5
3. การมีวิสัยทัศน์	180	7.8	8	167	7.5	8	192	8.6	5	183	8.4	5	372	8.2	6	350	7.9	7
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	221	9.6	3	198	8.9	6	151	6.8	10	139	6.4	10	372	8.2	6	337	7.6	8
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	228	10.0	2	236	10.6	1	220	9.8	2	238	10.9	1	448	9.9	2	474	10.7	1
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	218	9.5	4	228	10.2	2	218	9.7	3	230	10.5	2	436	9.7	3	458	10.4	2
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	213	9.3	5	219	9.8	4	209	9.4	4	208	9.5	4	422	9.3	4	427	9.7	4
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	230	10.1	1	221	9.9	3	221	9.9	1	218	10.0	3	451	10.0	1	439	9.9	3
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	172	7.5	9	152	6.8	9	190	8.5	6	162	7.4	8	362	8.0	8	314	7.1	10
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	132	5.8	12	117	5.2	10	133	6.0	12	118	5.4	11	265	5.9	11	235	5.3	12
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	144	6.3	11	152	6.8	9	150	6.7	11	158	7.2	9	294	6.5	10	310	7.0	11
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	166	7.2	10	169	7.6	7	171	7.7	9	184	8.3	6	337	7.5	9	353	8.0	6
รวม	**2,291**	**100**		**2,233**	**100**		**2,226**	**100**		**2,185**	**100**		**4,517**	**100**		**4,418**	**100**	

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) พบว่าลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตในโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน เรียงตามลำดับ ความสำคัญ เป็นดังนี้ อันดับที่ 1 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 10.0) อันดับที่ 2 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 3 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 9.7) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.7) อันดับที่ 6 เท่ากันสองสมรรถนะคือ สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 8.2) อันดับที่ 7 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 8.1) อันดับที่ 8 สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 9 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 7.5) อันดับที่ 10 สมรรถนะ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 6.5) อันดับสุดท้ายคือ สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.9) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นพบว่าลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคต อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 10.7) อันดับที่ 2 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 10.4) อันดับที่ 3 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.4) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.8) อันดับที่ 6 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 7 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 7.9) อันดับที่ 8 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 7.6) อันดับที่ 9 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 7.5) อันดับที่ 10 สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 7.1) อันดับที่ 11 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 7.0) อันดับสุดท้ายคือ สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.3) ทั้งนี้พบว่าลำดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคต 5 อันดับแรก ในโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นสมรรถนะชุดเดียวกัน คือ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย และ การสื่อสารอย่างชัดเจน

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า**มีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่แตกต่างกัน**ในโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน**ทั้งระดับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า **สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** ความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคตอันดับที่ 1 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 10.1) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 10.0) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.6) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 9.5) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 7.9) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 7.8) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 7.5) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 7.2) อันดับที่ 11 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 6.3) และ อันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.8) สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 10.6) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 10.2) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.8) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 7.6) อันดับที่ 8 เท่ากันสองสมรรถนะ คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ7.5) อันดับที่ 9 เท่ากันสองสมรรถนะ คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันและความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 6.8) อันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.2

ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า **สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** ความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคต อันดับที่ 1 คือ สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 2 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 9.8) อันดับที่ 3 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 9.7) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.4) อันดับที่ 5 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 8.6) อันดับที่ 6 สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 8.5) อันดับที่ 7 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.4) อันดับที่ 8 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 8.2) อันดับที่ 9 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 7.7) อันดับที่ 10 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 6.8) อันดับที่ 11 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 6.8) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อย

ละ 6.0) และสำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ความต้องการจำเป็น อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 10.9) อันดับที่ 2 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 10.5) อันดับที่ 3 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 10.0) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.5) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 8.4) อันดับที่ 6 เท่ากันสองสมรรถนะ คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.3) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 7.6) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 7.4) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 7.2) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 6.4)) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 5.4)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์ของ**สมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน						โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน						โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน					
	ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ		
	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	218	9.3	3	220	9.5	1	236	10.4	2	238	10.9	1	454	9.9	1	458	10.2	1
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	219	9.4	2	207	8.9	4	198	8.7	6	189	8.6	7	417	9.1	5	396	8.8	6
3. การมีวิสัยทัศน์	189	8.2	6	199	8.6	7	243	10.7	1	216	9.8	2	432	9.4	3	415	9.3	2
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	236	10.2	1	203	8.8	5	209	9.2	3	200	9.1	4	445	9.7	2	403	8.9	5
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	187	8.1	7	208	9.0	3	166	7.3	10	181	8.3	8	353	7.7	8	389	8.6	7
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	137	5.9	11	152	6.6	10	137	6.0	12	135	6.1	12	274	6.0	12	287	6.4	10
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	154	6.6	10	158	6.8	9	144	6.3	11	142	6.5	10	298	6.5	11	300	6.7	9
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	215	9.2	4	220	9.5	1	206	9.1	4	194	8.8	6	421	9.2	4	414	9.2	3
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	186	8.0	8	144	6.2	11	172	7.6	8	137	6.2	11	358	7.8	10	281	6.2	11
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	215	9.2	4	193	8.3	8	195	8.6	7	161	7.3	9	410	8.9	6	354	7.8	8
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	170	7.3	9	211	9.1	2	167	7.4	9	199	9.0	5	337	7.3	9	410	9.1	4
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	192	8.3	5	202	8.7	6	199	8.8	5	201	9.2	3	391	8.5	7	403	8.9	5
รวม	**2318**	**100**		**2317**	**100**		**2272**	**100**		**2193**	**100**		**4590**	**100**		**4510**	**100**	

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของ**สมรรถนะผู้นำในอนาคตจำแนกตามโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน**นั้น เมื่อเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นแล้ว พบว่าสมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 9.9) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.7) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 9.4) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 9.1) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.5) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 7.7) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 7.3) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 7.8) อันดับที่ 11 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.5) อันดับที่ 12 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.0) **สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** สมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 10.2) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.1) อันดับที่ 5 มีสองสมรรถนะ คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต และ สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.8) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 8.6) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 7.8) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.7) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.4) อันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 6.2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า**มีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่แตกต่างกัน**ในโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน**ทั้งระดับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า **สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** สมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 10.2) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 9.4) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 9.3) อันดับที่ 4 มีสองสมรรถนะ คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ

9.2) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.3) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 8.2) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 8.1) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 8.0) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 7.3) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.6) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 5.9) สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** สมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 มีสองสมรรถนะ คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.5) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.1) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 9.0) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.9) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.8) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.7) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 8.6) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ 8.3) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 6.8) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 6.6) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ 6.2)

ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า **สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** สมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 10.7) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ10.4) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ9.2) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ9.1) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ8.8) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ8.7) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ8.6) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ7.6) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ7.4) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ7.5) อันดับที่ 11 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ6.3) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ6.0) สำหรับ**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** สมรรถนะที่มีความสำคัญ อันดับที่ 1 คือสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ10.9) อันดับที่ 2 คือสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ10.4) อันดับที่ 3 คือสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ9.2) อันดับที่ 4 คือสมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ9.1) อันดับที่ 5 คือสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.0) อันดับที่ 6 คือสมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ8.8) อันดับที่ 7 คือสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ8.6) อันดับที่ 8 คือสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว

(ร้อยละ8.3) อันดับที่ 9 คือสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ7.3) อันดับที่ 10 คือสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ6.5) อันดับที่ 11 คือสมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ6.2) และอันดับสุดท้าย คือสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ6.1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบบออฟไลน์ สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	83	26.4	35	11.1	196	62.4	89	30.2	27	9.2	179	60.7	172	28.2	62	10.2	375	61.6
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	91	30.0	38	12.5	174	57.4	92	31.5	36	12.3	164	56.2	183	30.8	74	12.4	338	56.8
3. การมีวิสัยทัศน์	77	24.8	42	13.5	192	61.7	88	30.2	33	11.3	170	58.4	165	27.4	75	12.5	362	60.1
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	83	27.5	38	12.6	181	59.9	84	29.1	24	8.3	181	62.6	167	28.3	62	10.5	362	61.3
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	64	22.0	50	17.2	177	60.8	68	24.1	34	12.1	180	63.8	132	23.0	84	14.7	357	62.3
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	86	28.5	45	14.9	171	56.6	96	33.0	32	11.0	163	56.0	182	30.7	77	13.0	334	56.3
7. การยอมรับความแตกต่างและความ	77	25.0	46	14.9	185	60.1	78	26.7	36	12.3	178	61.0	155	25.8	82	13.7	363	60.5
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	79	26.0	39	12.8	186	61.2	68	23.7	39	13.6	180	62.7	147	24.9	78	13.2	366	61.9
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	68	22.8	39	13.1	191	64.1	79	27.4	36	12.5	173	60.1	147	25.1	75	12.8	364	62.1
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	62	21.2	40	13.7	191	65.2	63	22.0	33	11.5	191	66.6	125	21.6	73	12.6	382	65.9
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	49	17.3	42	14.8	192	67.8	54	19.5	34	12.3	189	68.2	103	18.4	76	13.6	381	68.0
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	103	33.4	36	11.7	169	54.9	111	37.6	26	8.8	158	53.6	214	35.5	62	10.3	327	54.2
รวม	**922**	**25.5**	**490**	**13.5**	**220**	**61.0**	**970**	**28.0**	**390**	**11.2**	**210**	**60.8**	**189**	**26.7**	**880**	**12.4**	**431**	**60.9**

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของ**รูปแบบการพัฒนา**สมรรถนะผู้นำในอนาคต**แบบออฟไลน์ สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน** ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบย่อย ได้แก่ การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ และการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดในทุกสมรรถนะ (12 สมรรถนะ) คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ 60.9) รองลงมาคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 26.7) ลำดับสุดท้ายคือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 12.4) เมื่อแยกตามรายสมรรถนะพบว่า **สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** รูปแบบการพัฒนา อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ61.6) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ28.2) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.2) **สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ56.1) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ30.8) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.4) ใน**สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ60.1) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ27.4) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.5) **สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** อันดับที่ 1 คือรูปแบบ การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ61.3) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ28.3) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.5) **สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ62.3) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ25) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ14.7) **สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (ร้อยละ56.3) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ30.7) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ13) **สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย**) อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ60.5) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ25.8) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ13.7) **สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ61.9) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 24.9) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ13.2)) **สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ62.1) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ25.1) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.8) **สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต** อันดับที่ 1

คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ65.9) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ21.6) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.6) **สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ68.0) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ18.4) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ15.6) และ**สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ54.2) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ36.5) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.3)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการแบบออฟไลน์ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 โดยมีผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ62.4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ57.4) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ61.7) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ59.9) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ60.8) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ56.6) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ60.1) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ61.2) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ64.1) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ65.2) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ67.8) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ54.9)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการแบบออฟไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 โดยมีผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ((ร้อยละ60.7) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ56.2) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ58.4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ62.6) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ63.8) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ56) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ61) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ60.1) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ66.6) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) (ร้อยละ68.2) และความซื่อสัตย์สุจริต(ร้อยละ53.6)

ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบบออฟไลน์ สำหรับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	100	32.1	30	9.6	182	58.3	107	38.4	21	7.5	151	54.1	207	35.0	51	8.6	333	56.3
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	106	35.6	31	10.4	161	54	98	35.5	27	9.8	151	54.7	204	35.5	58	10.1	312	54.4
3. การมีวิสัยทัศน์	94	30.8	32	10.5	179	58.7	93	33.9	23	8.4	158	57.7	187	32.3	55	9.5	337	58.2
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	80	27.5	35	12	176	60.5	72	27	25	9.4	170	63.7	152	27.2	60	10.8	346	62
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	64	22.5	42	14.8	178	62.7	62	23.4	33	12.5	170	64.2	126	23.0	75	13.7	348	63.4
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	105	35.4	31	10.4	161	54.2	88	32.0	20	7.3	167	60.7	193	33.7	51	8.9	328	57.3
7. การยอมรับความแตกต่างและความ	102	34.1	35	11.7	162	54.2	79	28.9	29	10.6	165	60.4	181	31.6	64	11.2	327	57.2
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	75	25.2	40	13.4	183	61.4	65	23.9	33	12.1	174	64.0	140	24.6	73	12.8	357	62.6
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	73	24.7	37	12.5	185	62.7	66	24.2	35	12.8	172	63.0	139	24.5	72	12.7	357	62.9
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	68	23.4	33	11.4	189	65.2	62	23.3	25	9.4	179	67.3	130	23.4	58	10.4	368	66.2
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	61	21.6	33	11.7	188	66.7	52	20.0	28	10.8	180	69.2	113	20.8	61	11.3	368	67.9
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	119	38.8	27	8.8	161	52.4	107	39.1	18	6.6	149	54.4	226	38.9	45	7.7	310	53.4
รวม	**104**	**29.4**	**406**	**11.4**	**210**	**59.2**	**951**	**29.2**	**317**	**9.7**	**198**	**61.0**	**199**	**29.3**	**723**	**10.6**	**409**	**60.1**

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของ**รูปแบบการพัฒนา**สมรรถนะผู้นำในอนาคต**แบบออฟไลน์ สำหรับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบย่อย ได้แก่ การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ และการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดในทุกสมรรถนะ (12 สมรรถนะ) คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ 60.1) รองลงมาคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 29.3) ลำดับสุดท้ายคือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10.6) โดยแยกตามรายสมรรถนะได้ผลดังนี้ **สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ56.3) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ35) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 8.6) **สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ54.4) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ35.5) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.1) **สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ58.2) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ32.3) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 9.5) **สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ62) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 27.2) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.8) **สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ63.4) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ23) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบ นอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.7) **สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ57.3) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ33.7) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ8.9) **สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ57.2) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ31.6) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ11.2) **สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ62.6) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 24.6) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.8) **สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ62.9) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ24.5) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.7) **สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต** อันดับที่ 1

คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ66.2) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ25.4) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.4) **สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ67.9) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ20.8) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ11.3) และ**สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต** อันดับที่1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ53.4) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ38.9) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ7.7)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า รูปแบบการพัฒนารองผู้อำนวยการแบบออฟไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 ซึ่งแสดงผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ((ร้อยละ58.3) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ54) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ58.7) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ60.5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ62.7) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ54.2) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ54.2) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ61.4) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ62.7) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ65.2) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ56.7) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ52.4)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่ารูปแบบการพัฒนารองผู้อำนวยการแบบออฟไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 ซึ่งแสดงผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ54.1) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ54.7) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ57.7) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ63.7) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ64.2) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ60.7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ60.4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ64) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ63) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ67.3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ69.2) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ54.4)

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์ของ**รูปแบบการพัฒนา**สมรรถนะผู้นำในอนาคต**แบบออนไลน์ สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	35	13.0	76	28.1	159	58.9	39	13.6	69	24.0	179	62.4	74	13.3	145	26.0	338	60.7
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	41	14.8	71	25.6	165	59.6	58	19.9	64	21.9	170	58.2	99	17.4	135	23.7	335	58.9
3. การมีวิสัยทัศน์	32	11.8	68	25.0	172	63.2	50	17.1	55	18.8	187	64.0	82	14.5	123	21.8	359	63.7
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	34	12.1	65	23.1	182	64.8	40	13.6	54	18.3	201	68.1	74	12.8	119	20.7	383	66.5
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	31	10.5	82	27.7	183	61.8	43	14.2	51	16.8	209	69.0	74	12.4	133	22.2	392	65.4
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	57	20.2	68	24.1	157	55.7	51	17.6	45	15.6	193	66.8	108	18.9	113	19.8	350	61.3
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	42	15.2	71	25.7	163	59.1	37	12.8	55	19.0	197	68.2	79	14.0	126	22.3	360	63.7
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	33	11.6	77	27.1	174	61.3	37	12.6	52	17.7	204	69.6	70	12.1	129	22.4	378	65.5
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	35	12.1	65	22.5	189	65.4	37	12.6	48	16.4	208	71.0	72	12.4	113	19.4	397	68.2
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	36	12.2	69	23.5	189	64.3	32	10.8	43	14.5	221	74.7	68	11.5	112	19.0	410	69.5
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	24	7.9	79	26.1	200	66.0	31	10.1	47	15.4	228	74.5	55	9.0	126	20.7	428	70.3
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	49	17.7	56	20.2	172	62.1	63	21.9	42	14.6	183	63.5	112	19.8	98	17.3	355	62.8
รวม	**449**	**13.2**	**847**	**24.9**	**210**	**61.9**	**518**	**14.7**	**625**	**17.7**	**238**	**67.6**	**967**	**14.0**	**147**	**21.3**	**448**	**64.8**

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของ**รูปแบบการพัฒนา**สมรรถนะผู้นำในอนาคต**แบบออนไลน์ สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน** ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบย่อย ได้แก่ การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ และการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดในทุกสมรรถนะ (12 สมรรถนะ) คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ 64.8) รองลงมาคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 21.3) ลำดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 14.0) โดยแยกตามรายสมรรถนะได้ผลดังนี้ **สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์)** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ60.2) รองลงมา คือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ26) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.3) ใน**สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (ร้อยละ58.9) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ23.7) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ17.4) ใน**สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ63.7) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ21.8) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ14.5) **สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** อันดับที่ 1 คือรูปแบบ การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ66.5) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ20.7) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.8) **สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ65.4) รองลงมา คือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ22.2) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.4) **สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (ร้อยละ61.3) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ19.8) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ18.9) **สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ63.7) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ22.3) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ14) **สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ65.5) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ19.4) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.1) **สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ68.2) รองลงมา คือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ19.4) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.4) **สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต**

อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ69.5) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ19) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ11.5) **สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ70.3) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ20.7) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ9) และ**สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ62.8) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ19.8) อันดับสุดท้ายคือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ17.3)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการแบบออนไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ซึ่งแสดงผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ58.9) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ59.6) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ63.2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ64.8) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ61.8) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ55.7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ59.8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ61.3) การสร้างแรงบันดาลใจและความ (ร้อยละ65.4) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ64.3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ66) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ62.1)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการแบบออนไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ซึ่งแสดงผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ62.4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ58.2) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ64) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ68.1) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ69) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ66.8) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ68.2) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ69.6) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ71) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ74.7) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ74.5) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 63.5)

ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์ของ**รูปแบบการพัฒนา**สมรรถนะผู้นำในอนาคต**แบบออนไลน์ สำหรับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพม.						สพป.						รวม					
	การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์		การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์		การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	40	14.6	58	21.2	176	64.2	51	18.2	46	16.4	183	65.4	91	16.4	104	18.8	359	64.8
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	40	13.7	61	21	190	65.3	54	19.2	37	13.2	190	67.6	94	16.4	98	17.1	380	66.4
3. การมีวิสัยทัศน์	35	12.5	54	19.2	192	68.3	47	16.6	33	11.7	203	71.7	82	14.5	87	15.4	395	70
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	32	11.0	49	16.8	211	72.3	38	13.1	36	12.4	216	74.5	70	12	85	14.6	427	73.4
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	33	11.0	50	16.7	216	72.2	37	12.5	35	11.9	223	75.6	70	11.8	85	14.3	439	73.9
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	56	19.5	55	19.2	176	61.3	40	14.3	32	11.4	208	74.3	96	16.9	87	15.3	384	67.7
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	49	17.3	52	18.3	183	64.4	35	12.4	44	15.5	204	72.1	84	14.8	96	16.9	387	68.3
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	28	9.7	63	21.8	198	68.5	27	9.5	32	11.2	226	79.3	55	9.6	95	16.6	424	73.9
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	31	10.7	53	18.3	205	70.9	35	12.3	36	12.7	213	75.0	66	11.5	89	15.5	418	72.9
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	31	10.4	49	16.5	217	73.1	32	11.0	34	11.6	226	77.4	63	10.7	83	14.1	443	75.2
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	24	7.9	51	16.9	227	75.2	32	10.7	31	10.4	236	78.9	56	9.3	82	13.6	463	77.0
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	44	15.8	44	15.8	190	68.3	63	22.5	27	9.6	190	67.9	107	19.2	71	12.7	380	68.1
รวม	**443**	**12.8**	**639**	**18.5**	**238**	**68.8**	**491**	**14.3**	**423**	**12.3**	**251**	**73.4**	**934**	**13.5**	**106**	**15.4**	**489**	**71.1**

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของ**รูปแบบการพัฒนา**สมรรถนะผู้นำในอนาคต**แบบออนไลน์ สำหรับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน** ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบย่อย ได้แก่ การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ และการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุดในทุกสมรรถนะ (12 สมรรถนะ) คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ 71.1) รองลงมาคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 15.4) ลำดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.5) โดยแยกตามรายสมรรถนะได้ผลดังนี้ **สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ64.3) รองลงมา คือ ปฏิบัติงาน รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ18.8) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ16.4) ใน**สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ66.4) รองลงมา คือ ปฏิบัติงาน รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ17.1) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน(ร้อยละ16.4) ใน**สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ70) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ15.4) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 14.5) **สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** อันดับที่ 1 คือ รูปแบบ การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ73.4) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ14.6) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ12) **สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ73.9) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ14.3) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ11.8) **สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ67.7) รองลงมา คือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ16.9) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ15.3) **สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (ร้อยละ68.3) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ16.9) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ14.8) **สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ73.9) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ16.6) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ9.6) **สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ72.9) รองลงมา รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ15.5) และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ11.5) **สมรรถนะการพัฒนาผู้มี**

ศักยภาพสูงสำหรับอนาคต อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ75.2) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ14.1) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ10.7) **สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล** อันดับที่ 1 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ77) รองลงมา คือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ13.6) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ9.3) และ**สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต** อันดับที่ 1 คือรูปแบบ การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (ร้อยละ68.1) รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน (ร้อยละ19.2) อันดับสุดท้ายคือรูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (ร้อยละ12.7)

หากพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า **เป็นไปในทิศทางเดียวกัน** ดังนี้

ผู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เห็นว่า รูปแบบการพัฒนารองผู้อำนวยการแบบออนไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ซึ่งแสดงผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ64.2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ65.3) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ68.3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ72.3) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ72.2) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ61.3) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ64.4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ร้อยละ68.5) (การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ70.9) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ73.1) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ75.2) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ68.3)

ผู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เห็นว่ารูปแบบการพัฒนารองผู้อำนวยการแบบออนไลน์ ที่พึงประสงค์ในทุกสมรรถนะคือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ซึ่งแสดงผลทั้ง 12 สมรรถนะดังนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ65.1) การสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ67.6) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ71.7) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ74.5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ75.6) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ74.3) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ72.1) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ79.3) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (ร้อยละ75) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ77.4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ78.9) และความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ67.9)

ตารางที่ 27 สภาพที่พึงประสงค์ของ**วิธีการพัฒนา**ระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน **สังกัด สพม.**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	แบบออฟไลน์												แบบออนไลน์							
	การสอนแนะ		การเป็นพี่เลี้ยง		มอบหมายโครงการ		ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ		ติดตามผู้มีประสบการณ์		หมุนเวียนงาน		การสอนแนะเสมือนจริง		ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ		การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล		การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	
	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	36.6	1	14.	4	15.8	3	17.0	2	12.	5	3.2	6	16.	4	33.9	1	30.5	2	18.6	3
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	38.1	1	18.5	3	13.9	4	19.9	2	7.6	5	2.0	6	20.5	3	22.3	2	42.9	1	14.3	4
3. การมีวิสัยทัศน์	26.8	2	7.7	5	13.8	3	10.5	4	37.5	1	3.7	6	15.6	2	14.4	3	58.9	1	11.1	4
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	8.5	3	6.3	4	35.8	2	38.6	1	5.7	5	5.1	6	9.9	3	28.1	2	57.0	1	5.0	4
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	25.2	1	16.3	3	7.3	6	23.6	2	15.4	4	12.2	5	11.7	3	17.3	2	67.3	1	3.6	4
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	15.4	3	32.8	1	6.3	6	11.7	4	7.8	5	26.0	2	25.0	2	21.1	3	11.8	4	42.1	1
7. การยอมรับความแตกต่างและความ	12.44	4	6.8	6	17.5	2	38.3	1	7.9	5	17.2	3	9.3	4	49.3	1	21.3	2	20.0	3
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	10.7	4	7.0	5	20.6	2	45.7	1	11.1	3	4.9	6	10.9	3	66.3	1	13.92	2	8.9	4
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	22.5	2	17.1	3	4.4	6	15.5	4	34.8	1	5.7	5	36.0	1	25.3	2	17.3	4	21.3	3
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับ	35.6	1	7.0	5	28.8	2	6.5	6	11.6	3	10.5	4	12.7	4	15.2	3	51.9	1	20.3	2
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	31.4	1	15.7	3	11.4	4	22.9	2	8.6	6	10.0	5	6.0	3	16.5	2	72.5	1	5.0	4
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	43.2	1	8.1	6	11.8	3	8.94	4	19.6	2	8.5	5	28.6	1	23.8	3	23.9	2	23.7	4
รวม	**25.0**	**1**	**13.2**	**5**	**16.4**	**3**	**20.7**	**2**	**15.3**	**4**	**9.4**	**6**	**14.5**	**3**	**26.0**	**2**	**46.7**	**1**	**12.8**	**4**

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ด้วยรูปแบบระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ประกอบด้วย 10 วิธีการย่อยแบ่งเป็นรูปแบบออฟไลน์ 6 วิธีได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยภาพรวมพบว่าวิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือวิธีการสอนแนะ (ร้อยละ 25.0) รองลงมา คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 20.7) อันดับ3 คือ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 16.4) อันดับ4 คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 15.3) อันดับ5 คือ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 13.2) อันดับสุดท้ายคือ การหมุนเวียนงาน (ร้อยละ 9.4) และรูปแบบออนไลน์ 4 วิธีได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) โดยภาพรวมพบว่าวิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือวิธี การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 46.7) รองลงมา คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 26.0) อันดับ3 คือ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 14.5) อันดับสุดท้ายคือ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 12.8) และเมื่อแยกตามรายสมรรถนะ พบว่าสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ36.6) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 17.0) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ-33.9) รองลงมาได้แก่วิธี การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 30.5) สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ38.1) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 19.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 42.9) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ22.3) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ37.5) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 26.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 58.9) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 15.6) สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 38.6) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 35.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 57.0) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 28.1) สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ25.2) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 23.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 67.3) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ17.3) สมรรถนะ

การปรับตัวและยืดหยุ่น วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 32.8) รองลงมาได้แก่ การหมุนเวียนงาน (ร้อยละ 26.0) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 42.1) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 25.0) สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 28.3) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 17.5) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 49.3) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 21.3) สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 45.7) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 20.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 66.3) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 13.9) สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน พัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ34.8) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 22.5) แบบออนไลน์ ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 36.0) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 25.3) สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ35.6) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 28.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 51.9) รองลงมาได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 20.3) สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ31.4) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 22.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 72.9) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 16.5) และสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 43.2) รองลงมาได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 19.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 28.6) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 23.9)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 28 สภาพที่พึงประสงค์ของ**วิธีการพัฒนา**ระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน **สังกัด สพป.**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	แบบออฟไลน์												แบบออนไลน์							
	การสอนแนะ		การเป็นพี่เลี้ยง		มอบหมายโครงการ		ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ		ติดตามผู้มีประสบการณ์		หมุนเวียนงาน		การสอนแนะเสมือนจริง		ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ		การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล		การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	
	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	41.8	1	9.7	5	17.4	2	15.7	3	13.4	4	2.0	6	26.7	3	29.6	1	26.8	2	16.9	4
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	33.8	1	15.6	4	15.9	3	21.9	2	8.8	5	4.1	6	28.2	2	22.2	3	31.6	1	17.9	4
3. การมีวิสัยทัศน์	28.5	2	6.5	5	13.9	3	12.3	4	33.7	1	5.2	6	15.7	3	21.6	2	52.9	1	9.8	4
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	6.1	4	6.3	3	31.7	2	47.4	1	5.9	5	2.6	6	11.3	3	18.3	2	61.3	1	9.2	4
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	21.0	2	15.1	4	11.8	5	25.2	1	16.0	3	10.9	6	16.6	2	11.7	3	66.3	1	5.4	4
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	13.8	4	32.1	1	11.8	5	15.8	3	4.2	6	22.3	2	22.2	3	21.1	4	24.4	2	32.2	1
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	9.6	4	7.9	5	24.1	2	41.2	1	7.2	6	10.0	3	16.3	4	37.8	1	22.4	3	23.5	2
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	6.6	4	9.3	3	22.0	2	52.9	1	5.3	5	4.0	6	7.0	3	73.5	1	12.7	2	6.8	4
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	22.6	2	18.2	3	6.8	5	12.3	4	35.3	1	4.8	6	17.7	4	21.9	3	25.0	2	35.4	1
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	33.3	1	8.3	5	32.7	2	5.1	6	8.6	4	11.9	3	14.6	4	27.1	2	43.8	1	14.6	3
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	21.9	2	12.5	5	15.6	4	26.6	1	18.8	3	4.7	6	6.2	4	16.3	2	70.5	1	7.0	3
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	40.3	1	15.5	3	12.9	4	6.9	5	18.9	2	5.6	6	25.9	1	24.1	4	24.2	3	25.8	2
รวม	**23.8**	**1**	**13.4**	**5**	**18.5**	**3**	**22.3**	**2**	**14.2**	**4**	**7.8**	**6**	**15.7**	**3**	**24.8**	**2**	**44.9**	**1**	**14.6**	**4**

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต ระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานงานการศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ประกอบด้วย 10 วิธีการย่อยแบ่งเป็นรูปแบบออฟไลน์ 6 วิธี โดยภาพรวมพบว่าวิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือวิธีการสอนแนะ (ร้อยละ 23.8) รองลงมา คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 22.3) อันดับ3 คือ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 18.5) อันดับ4 คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 14.2) อันดับ5 คือ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 13.4) อันดับสุดท้ายคือ การหมุนเวียนงาน (ร้อยละ7.8) และรูปแบบออนไลน์ 4 วิธี โดยภาพรวมพบว่าวิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือวิธี การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 44.9) รองลงมา คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 24.8) อันดับ3 คือ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 15.7) อันดับสุดท้ายคือ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 14.6) และเมื่อแยกตามรายสมรรถนะ พบว่าสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 41.8) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 17.4) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ-29.6) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 26.8) สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 33.8) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 21.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 31.6) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 28.2) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ33.7) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 28.5) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 52.9) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 21.6) สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 47.4) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 31.7) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 61.3) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 18.3) สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 25.2) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 21.1) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 66.3) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 16.6) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 32.1) รองลงมาได้แก่ การหมุนเวียนงาน (ร้อยละ 22.3) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 32.2) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 24.4) สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 41.2) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 24.1)

แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 37.8) รองลงมาได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 23.5) สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 52.9) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 22.0) แบบออนไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 73.5) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 12.7) สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.3) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 22.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 35.4) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 25.0) สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ33.3) รองลงมาได้แก่ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 32.7) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 43.8) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 27.1) สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 26.6) รองลงมาได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 21.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 70.5) รองลงมาได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (ร้อยละ 16.3) และสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 40.3) รองลงมาได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 18.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 25.9) รองลงมาได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 25.8)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 29 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน **สังกัด สพม.**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	แบบออฟไลน์												แบบออนไลน์							
	การฝึกอบรม		การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ		สถานการณ์จำลอง		กรณีศึกษา		เครือข่ายการเรียนรู้		การศึกษาดูงาน		ฝึกอบรมเสมือนจริง		เครือข่ายออนไลน์		การเรียนรู้ด้วยตนเอง		เกมมิฟิเคชั่น	
	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	23.2	2	53.3	1	1.6	6	8.3	4	4.1	5	9.5	3	40.4	2	19.1	3	40.5	1	0.0	4
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	28.6	1	24.0	2	23.8	3	11.6	4	8.5	5	3.5	6	29.7	2	17.6	3	47.3	1	5.5	4
3. การมีวิสัยทัศน์	16.1	3	32.8	1	4.3	6	11.4	4	7.7	5	27.8	2	30.9	2	21.8	3	47.3	1	0.0	4
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	17.8	4	21.6	2	3.3	6	12.0	5	15.4	3	29.9	1	27.0	2	49.4	1	14.6	3	9.0	4
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	23.0	2	18.2	3	10.7	5	9.1	6	26.2	1	12.8	4	8.8	3	34.7	2	52.9	1	3.6	4
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	15.3	4	15.8	3	23.2	2	23.6	1	11.3	5	10.8	6	21.1	2	10.5	3	62.3	1	6.1	4
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	8.3	6	14.7	3	10.8	4	31.3	1	24.5	2	10.4	5	18.7	3	26.7	2	49.3	1	5.3	4
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5.7	4	12.1	3	3.7	5	2.0	6	63.4	1	13.1	2	3.9	3	83.7	1	9.2	2	3.3	4
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	6.6	6	24.8	2	8.8	5	13.5	3	7.5	4	38.9	1	26.8	2	25.0	3	39.3	1	8.9	4
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	25.8	2	34.3	1	4.2	6	6.6	5	8.5	4	20.7	3	30.7	2	25.3	3	32.0	1	12.0	4
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	38.5	1	23.6	3	4.6	5	3.4	6	24.1	2	5.7	4	16.6	3	24.2	2	41.7	1	17.5	4
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	9.3	4	11.3	3	22.8	2	50.8	1	2.6	6	3.2	5	18.4	2	7.2	4	66.4	1	8.0	3
รวม	**16.9**	**2**	**24.2**	**1**	**10.1**	**6**	**16.1**	**4**	**16.7**	**3**	**16.0**	**5**	**18.3**	**3**	**30.9**	**2**	**42.8**	**1**	**8.0**	**4**

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต นอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ประกอบด้วย 10 วิธีการย่อยแบ่งเป็นรูปแบบออฟไลน์ 6 วิธี โดยภาพรวมพบว่า วิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 24.2) รองลงมาคือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 16.9) อันดับที่ 3 คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 16.7) อันดับที่ 4 คือ กรณีศึกษา (ร้อยละ 16.1) อันดับที่ 5 คือ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 16.0) อันดับสุดท้ายคือ สถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 10.1) และรูปแบบออนไลน์ 4 วิธี โดยภาพรวมพบว่า วิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 42.8) รองลงมาคือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 30.9) อันดับที่ 3 คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 18.3) อันดับสุดท้ายคือ เกมมิฟิเคชั่น (ร้อยละ 8.0) และเมื่อแยกตามรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 53.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 23.2) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 40.5) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 40.4) สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 28.6) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 24.0) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 47.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 29.7) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 32.8) รองลงมาได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 27.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 47.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 29.7) สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 29.9) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 21.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 49.4) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 27.0) สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.2) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 23.0) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 52.9) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 34.7) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 23.6) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 23.2) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 62.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 21.1) สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 31.3) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 24.5) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 49.3) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ

26.7) สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 63.4) รองลงมาได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 13.1) แบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 83.7) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 9.2) สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 38.9) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 24.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 39.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 26.8) สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 34.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 25.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 32.0) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 30.7) สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 38.5) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 24.1) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 41.7) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 24.2) และสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 50.8) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 22.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 66.4) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 18.4)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 30 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน **สังกัด สพป.**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	แบบออฟไลน์												แบบออนไลน์							
	การฝึกอบรม		การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ		สถานการณ์จำลอง		กรณีศึกษา		เครือข่ายการเรียนรู้		การศึกษาดูงาน		ฝึกอบรมเสมือนจริง		เครือข่ายออนไลน์		การเรียนรู้ด้วยตนเอง		เกมมิฟิเคชั่น	
	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ	ร้อยละ	อันดับ
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	26.6	2	50.0	1	2.3	6	5.6	4	3.6	5	11.8	3	54.8	1	11.9	3	31.0	2	2.4	4
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	28.6	1	25.7	2	18.0	3	17.6	4	6.9	5	3.3	6	26.8	2	24.4	3	46.3	1	2.4	4
3. การมีวิสัยทัศน์	17.5	3	34.3	1	6.6	6	8.4	5	10.5	4	22.7	2	36.8	2	19.3	3	40.4	1	3.5	4
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	14.1	3	21.4	2	6.5	6	10.5	5	12.7	4	34.8	1	25.3	3	37.3	1	25.5	2	11.9	4
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	10.9	6	17.1	3	13.0	4	10.9	5	26.4	1	21.8	2	5.3	3	27.5	2	62.3	1	4.9	4
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	13.9	5	18.6	3	20.6	2	21.1	1	17.0	4	8.8	6	20.5	2	16.1	3	58.0	1	5.4	4
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	10.4	5	17.1	3	6.8	6	25.7	2	26.8	1	13.2	4	26.5	2	22.1	3	42.6	1	8.8	4
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.6	4	16.9	2	2.8	6	3.1	5	57.5	1	15.1	3	8.7	2	84.3	1	7.0	3	0.0	4
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	8.1	5	23.4	2	6.9	6	8.4	4	9.7	3	43.4	1	16.7	3	26.7	2	46.7	1	10.0	4
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	20.9	2	41.3	1	6.3	5	5.8	6	7.8	4	18.0	3	26.0	3	27.3	2	35.1	1	11.7	4
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	36.6	1	24.8	2	4.3	5	4.2	6	24.7	3	5.0	4	22.9	2	22.6	3	36.2	1	18.3	4
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	7.5	4	12.0	3	26.3	2	46.7	1	3.3	6	4.2	5	15.5	2	7.8	3	72.4	1	4.3	4
รวม	**15.5**	**4**	**25.1**	**1**	**10.0**	**6**	**14.7**	**5**	**17.2**	**3**	**17.5**	**2**	**19.7**	**3**	**27.7**	**2**	**44.2**	**1**	**8.4**	**4**

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต นอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job) สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษามประถมศึกษา (สพป.) ประกอบด้วย 10 วิธีการย่อยแบ่งเป็นรูปแบบออฟไลน์ 6 วิธี โดยภาพรวมพบว่า วิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 25.1) รองลงมาคือ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 17.5) อันดับที่ 3 คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 17.2) อันดับที่ 4 คือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 15.5) อันดับที่ 5 คือ กรณีศึกษา(ร้อยละ 14.7) อันดับสุดท้าย คือ สถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 10.0) และรูปแบบออนไลน์ 4 วิธี โดยภาพรวมพบว่า วิธีพัฒนาที่ถูกเลือกมากที่สุดคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 44.2) รองลงมาคือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 27.7) อันดับที่ 3 คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 19.7) อันดับสุดท้ายคือ เกมมิฟิเคชั่น (ร้อยละ 8.4) และเมื่อแยกตามรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 50.0) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 26.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 54.8) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 31.0) สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 28.6) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 25.7) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 26.8) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 34.3) รองลงมาได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 22.7) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 26.8) สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 34.8) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 21.4) แบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 37.3) รองลงมาได้แก่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 25.5) สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.4) รองลงมาได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 21.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 62.3) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 27.5) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 21.1) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 20.6) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 58.0) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 20.5) สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.8) รองลงมาได้แก่ กรณีศึกษา(ร้อยละ 25.7) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 42.6) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 26.5)

สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 57.5) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 16.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 8.7) สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 43.4) รองลงมาได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 23.4) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.7) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 26.7) สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 41.3) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 20.9) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 35.1) รองลงมาได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 27.3) สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 36.6) รองลงมาได้แก่ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 24.8) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 36.2) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 26.9) และสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดแบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 46.7) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 26.3) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 72.4) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 15)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 31 สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน แยกตามรายสมรรถนะ

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	On/Off the Job	วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์				รวม	วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์				รวม
		สพม	%	สพป	%	%	สพม	%	สพป	%	%
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	On the Job	PLC ออนไลน์	33.9	PLC ออนไลน์	29.6	31.8	การสอนแนะ	36.6	การสอนแนะ	41.8	39.2
		การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	30.5	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	26.8	28.7	การมอบหมายโครงการ	15.8	การมอบหมายโครงการ	17.4	16.6
	Off the Job	การฝึกอบรมเสมือนจริง	40.4	การฝึกอบรมเสมือนจริง	54.8	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	53.3	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	50.0	51.7
		การเรียนรู้ด้วยตนเอง	40.5	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	31.0	35.8	การฝึกอบรม	23.2	การฝึกอบรม	26.6	24.9
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	On the Job	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	42.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	31.6	37.3	การสอนแนะ	38.1	การสอนแนะ	38.9	38.5
		การสอนแนะเสมือนจริง	20.5	การสอนแนะเสมือนจริง	28.2	24.4	PLC	19.9	PLC	21.9	20.9
	Off the Job	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	47.3	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	46.3	46.8	การฝึกอบรม	28.6	การฝึกอบรม	28.6	28.6
		การฝึกอบรมเสมือนจริง	29..7	การฝึกอบรมเสมือนจริง	26.8	28.3	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	24.0	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	25.7	24.9
3. การมีวิสัยทัศน์	On the Job	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	58.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	52.9	55.9	ติดตามผู้มีประสบการณ์	37.5	ติดตามผู้มีประสบการณ์	33.7	35.6
		PLC ออนไลน์	14.4	PLC ออนไลน์	21.6	18.0	การสอนแนะ	26.8	การสอนแนะ	28.5	27.7
	Off the Job	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	47.3	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	40.4	43.9	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	32.8	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	34.3	33.6
		การฝึกอบรมเสมือนจริง	30.9	การฝึกอบรมเสมือนจริง	36.8	33.9	การศึกษาดูงาน	27.8	การศึกษาดูงาน	22.7	25.3
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	On the Job	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	57.0	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	61.3	59.2	PLC	38.6	PLC	47.4	43.0
		PLC ออนไลน์	28.1	PLC ออนไลน์	18.3	23.2	การมอบหมายโครงการ	35.8	การมอบหมายโครงการ	31.7	33.8
	Off the Job	เครือข่ายออนไลน์	49.4	เครือข่ายออนไลน์	37.3	43.4	การศึกษาดูงาน	29.9	การศึกษาดูงาน	34.8	32.4
		การฝึกอบรมเสมือนจริง	27.0	การฝึกอบรมเสมือนจริง	25.3	26.2	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	21.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	21.4	21.5
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	On the Job	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	67.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	66.3	66.8	PLC	23.6	PLC	25.2	24.4
		PLC ออนไลน์	17.3	PLC ออนไลน์	11.7	14.5	การสอนแนะ	25.2	การสอนแนะ	21.0	23.1
	Off the Job	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	52.9	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	62.3	57.6	เครือข่ายการเรียนรู้	26.2	เครือข่ายการเรียนรู้	26.6	26.4
		เครือข่ายออนไลน์	34.7	เครือข่ายออนไลน์	27.5	31.1	การศึกษาดูงาน	12.8	การศึกษาดูงาน	21.8	17.3
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	On the Job	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	42.1	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	32.2	37.2	การเป็นพี่เลี้ยง	32.8	การเป็นพี่เลี้ยง	32.1	32.5
		การสอนแนะเสมือนจริง	25.0	การสอนแนะเสมือนจริง	22.2	23.6	การหมุนเวียนงาน	26.0	การหมุนเวียนงาน	22.5	24.3
	Off	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	62.3	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	58.0	60.2	กรณีศึกษา	25.6	กรณีศึกษา	21.1	23.4

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	On/Off the Job	วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์				รวม	วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์				รวม
		สพม	%	สพป	%	%	สพม	%	สพป	%	%
	the Job	การฝึกอบรมเสมือนจริง	23.1	การฝึกอบรมเสมือนจริง	20.5	21.8	สถานการณ์จำลอง	23.2	สถานการณ์จำลอง	20.6	21.2
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	On	PLC ออนไลน์	49.8	PLC ออนไลน์	37.8	43.8	PLC	38.3	PLC	41.2	39.8
	the Job	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	21.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	22.4	21.9	การมอบหมายโครงการ	17.5	การมอบหมายโครงการ	24.1	20.8
	Off	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	49.3	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	42.6	46.0	กรณีศึกษา	31.1	กรณีศึกษา	25.7	28.5
	the Job	เครือข่ายออนไลน์	26.7	เครือข่ายออนไลน์	22.1	24.4	เครือข่ายการเรียนรู้	24.5	เครือข่ายการเรียนรู้	26.8	25.6
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	On	PLC ออนไลน์	66.3	PLC ออนไลน์	73.5	69.9	PLC	45.7	PLC	52.9	49.3
	the Job	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	15.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	12.7	14.3	การมอบหมายโครงการ	20.6	การมอบหมายโครงการ	22.0	21.3
	Off	เครือข่ายออนไลน์	83.7	เครือข่ายออนไลน์	84.3	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	63.4	เครือข่ายการเรียนรู้	57.5	60.5
	the Job	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	9.2	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	7.0	8.1	การศึกษาดูงาน	13.1	การศึกษาดูงาน	15.1	14.1
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	On	การสอนแนะเสมือนจริง	36.0	การสอนแนะเสมือนจริง	17.7	26.9	ติดตามผู้มีประสบการณ์	34.8	ติดตามผู้มีประสบการณ์	36.3	35.6
	the Job	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	21.3	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	35.4	28.4	การสอนแนะ	22.5	การสอนแนะ	22.6	22.6
	Off	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	39.3	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	46.7	43.0	การศึกษาดูงาน	38.9	การศึกษาดูงาน	48.4	43.7
	the Job	เครือข่ายออนไลน์	25.0	เครือข่ายออนไลน์	26.7	25.9	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	24.8	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	23.4	24.1
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	On	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	51.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	43.8	47.9	การสอนแนะ	35.6	การสอนแนะ	35.3	35.5
	the Job	PLC ออนไลน์	15.2	PLC ออนไลน์	27.1	21.2	การมอบหมายโครงการ	25.8	การมอบหมายโครงการ	32.7	29.3
	Off	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	32.0	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	35.1	33.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	34.3	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	41.3	37.8
	the Job	การฝึกอบรมเสมือนจริง	30.7	การฝึกอบรมเสมือนจริง	26.7	28.4	การฝึกอบรม	25.8	การฝึกอบรม	20.9	23.4
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	On	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	72.5	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	70.5	71.5	การสอนแนะ	31.4	การสอนแนะ	21.9	26.7
	the Job	PLC ออนไลน์	16.5	PLC ออนไลน์	16.3	16.4	PLC	22.9	PLC	26.6	24.8
	Off	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	41.1	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	36.2	38.7	การฝึกอบรม	38.5	การฝึกอบรม	36.6	37.6
	the Job	เครือข่ายออนไลน์	24.2	เครือข่ายออนไลน์	22.6	23.4	เครือข่ายการเรียนรู้	24.1	เครือข่ายการเรียนรู้	24.7	24.4
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	On	การสอนแนะเสมือนจริง	28.6	การสอนแนะเสมือนจริง	25.9	27.3	การสอนแนะ	43.2	การสอนแนะ	40.3	41.8
	the Job	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	23.7	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง	25.8	24.8	ติดตามผู้มีประสบการณ์	19.6	ติดตามผู้มีประสบการณ์	18.9	19.3
	Off	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	66.4	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	72.4	69.4	กรณีศึกษา	50.8	กรณีศึกษา	46.7	48.8
	the Job	การฝึกอบรมเสมือนจริง	18.4	การฝึกอบรมเสมือนจริง	15.5	17.0	สถานการณ์จำลอง	22.8	สถานการณ์จำลอง	26.3	24.6

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ สภาพที่พึงประสงค์ของวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 **ระหว่างเวลาปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์และออฟไลน์** สำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ แยกตามรายสมรรถนะ ในภาพรวมพบว่า **สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 34.3) และการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 28.7) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 39.2) และ การมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 16.6) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 47.6) และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 35.8) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 51.7) และ การฝึกอบรม (ร้อยละ 24.9) **สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 37.3) และการสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 24.4) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 38.5) และPLC (ร้อยละ 20.9) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.8) และการฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 28.3) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 24.9) และการฝึกอบรม(ร้อยละ 28.6) **สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) และ แบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) และวิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 18.0) แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 48.9) และ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 33.9) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 33.6) และการศึกษาดูงาน (ร้อยละ 25.3) **สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) และ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 23.2) แบบออฟไลน์ ได้แก่ PLC (ร้อยละ 43.0) และการมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 33.8) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 43.4) และการฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 26.2) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 32.4) และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 21.5) **สมรรถนะสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 66.8) และ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 14.5) แบบออฟไลน์ ได้แก่ PLC (ร้อยละ 24.4) และการสอนแนะ (ร้อยละ 23.1) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 57.6) และเครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 31.1) แบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.4) และการศึกษาดูงาน (ร้อยละ 17.3) **สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 37.2) และ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 23.6) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 32.5) และ การหมุนเวียนงาน (ร้อย

ละ 24.3) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 60.2) และ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 21.8) แบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 23.4) และสถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 21.2) **สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 43.8) และ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 21.9) แบบออฟไลน์ ได้แก่ PLC (ร้อยละ 39.8) และการมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 20.8) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.0) และเครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 28.5) และ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 25.6) **สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 69.9) และการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 14.3) แบบออฟไลน์ ได้แก่ PLC (ร้อยละ 49.3) และการมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 21.3) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 8.1) แบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) และการศึกษาดูงาน (ร้อยละ 14.1) **สมรรถนะการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 28.4)และการสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 26.9) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) และการสอนแนะ (ร้อยละ 22.6) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 43.0) และเครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 25.9) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 43.7) และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 24.1) **สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 47.9) และ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 21.2) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 35.5) และการมอบหมายโครงการ (ร้อยละ 29.3) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 33.6) และการฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 28.4) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 37.8) และการฝึกอบรม(ร้อยละ 23.4) **สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 71.5) และ PLC ออนไลน์ (ร้อยละ 16.4) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 26.7) และ PLC (ร้อยละ 24.8) วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 38.7) และเครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 23.4) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 37.6) และ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 24.4) **สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต** วิธีพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (ร้อยละ 27.3) และการเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (ร้อยละ 24.8) แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสอนแนะ (ร้อยละ 41.8) และ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 19.3)

วิธีพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 69.4) และการฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 17.0) แบบออฟไลน์ ได้แก่ กรณีศึกษา (ร้อยละ 48.8) และสถานการณ์จำลอง (ร้อยละ 24.6)

ทั้งนี้วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่พึงประสงค์ ของผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสังกัด สพม. และ สพป. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 32 สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา**ผู้บริหารโรงเรียน** จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา			**รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10**			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**N**	**%**	**แบบออนไลน์**	**%**	**แบบออฟไลน์**	**%**
I. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)						
การมีวิสัยทัศน์	1196	11.7	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1143	11.2	การฝึกอบรมเสมือนจริง	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
ความซื่อสัตย์สุจริต	1038	10.2	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1009	9.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	936	9.2	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	877	8.6	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
II. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน (Induction Program)						
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	922	10.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	66.8	เครือข่ายการเรียนรู้	26.4
การปรับตัวและยืดหยุ่น	894	10.1	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	60.2	การเป็นพี่เลี้ยง	32.5
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	890	10.0	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	849	9.5	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	46.0	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	39.8
การสื่อสารอย่างชัดเจน	783	8.8	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
การมีวิสัยทัศน์	722	8.1	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
III. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)						
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	912	10.1	การฝึกอบรมเสมือนจริง	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
การมีวิสัยทัศน์	847	9.4	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	848	9.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	835	9.2	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การสื่อสารอย่างชัดเจน	813	9.0	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
ความซื่อสัตย์สุจริต	794	8.7	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา**ผู้บริหารโรงเรียน** จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีพัฒนา พบว่า

โปรแกรมการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 11.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) อันดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 11.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 47.6) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 51.7) อันดับที่ 3 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 10.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (ร้อยละ 69.4) แบบออฟไลน์ คือ กรณีศึกษา (ร้อยละ 48.8) อันดับที่ 4 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 71.5) แบบออฟไลน์ คือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 37.6) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.6) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 43.0)

โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 10.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 66.8) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.4) อันดับที่ 2 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 10.1) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 60.2) แบบออฟไลน์ คือ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 32.5) อันดับที่ 3 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 10.0) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.5) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.0) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 39.8) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.8) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 38.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 8.1) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบ

ผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6)

โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 10.1) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 47.6) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 31.7) อันดับที่ 2 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 9.4) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) อันดับที่ 3 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 43.0) อันดับที่ 4 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 9.0) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 36.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (ร้อยละ 69.4) แบบออฟไลน์ คือ กรณีศึกษา (ร้อยละ 48.8)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 33 สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา**ผู้อำนวยการโรงเรียน** จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา			**รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10**			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**N**	**%**	**แบบออนไลน์**	**%**	**แบบออฟไลน์**	**%**
I. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)						
การมีวิสัยทัศน์	619	11.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	597	11.5	การฝึกอบรมเสมือนจริง	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
ความซื่อสัตย์สุจริต	520	10.0	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	493	9.5	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	482	9.3	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	468	9.0	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
II. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน (Induction Program)						
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	451	10.0	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต	N	%	แบบออนไลน์	%	แบบออฟไลน์	%
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	448	9.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	66.8	เครือข่ายการเรียนรู้	26.4
การปรับตัวและยืดหยุ่น	436	9.7	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	60.2	การเป็นพี่เลี้ยง	32.5
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	422	9.3	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	46.0	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	39.8
การสื่อสารอย่างชัดเจน	394	8.7	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	372	8.2	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
III. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)						
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	454	9.9	การฝึกอบรมเสมือนจริง	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	445	9.7	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
การมีวิสัยทัศน์	432	9.4	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	421	9.2	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การสื่อสารอย่างชัดเจน	417	9.1	การเรียนรู้ด้วยคัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	410	8.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	47.9	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	37.8

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา**ผู้อำนวยการโรงเรียน** จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา พบว่า

โปรแกรมการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 11.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) อันดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 11.5) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 47.6) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 51.7) อันดับที่ 3 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 10.0) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (ร้อยละ 69.4) แบบออฟไลน์ คือ กรณีศึกษา (ร้อยละ 48.8) อันดับที่ 4 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.5) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 71.5) แบบออฟไลน์ คือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 37.6) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.0) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 43.0)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 10.0) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 2 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 9.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 66.8) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.4) อันดับที่ 3 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 9.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 60.2) แบบออฟไลน์ คือ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 32.5) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.0) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 39.8) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 38.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 43.0)

โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 9.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 47.6) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 31.7) อันดับที่ 2 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 9.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 43.0) อันดับที่ 3 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 9.4) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) อันดับที่ 4 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 9.1) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 36.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (ร้อยละ

8.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 47.9) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 37.8)

ตารางที่ 34 สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**N**	**%**	**แบบออนไลน์**	**%**	**แบบออฟไลน์**	**%**
I. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)						
การมีวิสัยทัศน์	577	11.5	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	546	10.8	การฝึกอบรมเสมือนจริง	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
ความซื่อสัตย์สุจริต	518	10.3	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	516	10.2	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	454	9.0	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การสื่อสารอย่างชัดเจน	424	8.4	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
II. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน (Induction Program)						
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	474	10.7	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	66.8	เครือข่ายการเรียนรู้	26.4
การปรับตัวและยืดหยุ่น	458	10.4	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	60.2	การเป็นพี่เลี้ยง	32.5
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	439	9.9	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	427	9.7	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.0	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	39.8
การสื่อสารอย่างชัดเจน	389	8.8	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
ความซื่อสัตย์สุจริต	353	8.0	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
III. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)						
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	458	10.2	การฝึกอบรมเสมือนจริง	47.6	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
การมีวิสัยทัศน์	415	9.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	414	9.2	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	410	9.1	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
ความซื่อสัตย์สุจริต	403	8.9	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	403	8.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา**ผู้อำนวยการโรงเรียน** จำแนกตามสมรรถนะผู้นำในอนาคต รูปแบบและวิธีการพัฒนา พบว่า

โปรแกรมการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 11.5) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) อันดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 10.8) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์

คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (ร้อยละ 47.6) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 51.7) อันดับที่ 3 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 10.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (ร้อยละ 69.4) แบบออฟไลน์ คือ กรณีศึกษา (ร้อยละ 48.8) อันดับที่ 4 สมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 10.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 71.5) แบบออฟไลน์ คือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 37.6) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.4) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 38.5)

โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (ร้อยละ 10.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 66.8) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 26.4) อันดับที่ 2 สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น (ร้อยละ 10.4) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 60.2) แบบออฟไลน์ คือ การเป็นพี่เลี้ยง (ร้อยละ 32.5) อันดับที่ 3 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 4 สมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (ร้อยละ 9.7) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.0) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 39.8) อันดับที่ 5 สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.8) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 38.5) อันดับที่ 6 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.0) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.3) แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ (ร้อยละ 38.5)

โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)) ในภาพรวม ควรประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ลำดับแรก คือ อันดับที่ 1 สมรรถนะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 10.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง

(ร้อยละ 47.6) แบบออฟไลน์ คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 31.7) อันดับที่ 2 สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 9.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 55.9) แบบออฟไลน์ คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ (ร้อยละ 35.6) อันดับที่ 3 สมรรถนะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (ร้อยละ 9.2) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ เครือข่ายออนไลน์ (ร้อยละ 84.0) แบบออฟไลน์ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ (ร้อยละ 60.5) อันดับที่ 4 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (ร้อยละ 9.1) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 71.5) แบบออฟไลน์ คือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 37.6) อันดับที่ 5 สมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 8.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 69.4) แบบออฟไลน์ คือ กรณีศึกษา (ร้อยละ 48.8) อันดับที่ 6 สมรรถนะการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 8.9) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (ร้อยละ 59.2) แบบออฟไลน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (ร้อยละ 43.0)

ตารางที่ 35 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่		
		ผอ.	รองผอ.	รวม
I. ด้านสมรรถนะผู้นำ				
1.1	**สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่สำคัญ**			
1)	การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3	8	11
2)	ความซื่อสัตย์	5	4	9
3)	ความรู้ในด้านดิจิทัล	5	4	9
4)	การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย	4	2	6
5)	การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายชุมชน	3	3	6
6)	การสื่อสาร	3	2	5
7)	ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	3	2	5
8)	การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	3	2	5
9)	ความยืดหยุ่น	2	2	4
10)	การบริหารเชิงกลยุทธ์	2	1	3
11)	สร้างแรงบันดาลใจ	1	1	2
12)	การพัฒนาศักยภาพของทีม	1	1	2

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่		
		ผอ.	รองผอ.	รวม
13)	การตัดสินใจที่เด็ดขาด	1	1	2
14)	การเรียนรู้ตลอดชีวิต	1	1	2
15)	การคิดเป็นระบบ	1		1
1.2	**สมรรถนะการบริหารอื่นๆ ที่สำคัญ**			
1)	การบริหารวิชาการ	2		2
2)	การบริหารงบประมาณ	1	1	2
2)	การบริหารทรัพยากรบุคคล	2		2
3)	การบริหารโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก	1		1
4)	การบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1		1
5)	การวิจัยการบริหารงานในโรงเรียน	1		1
1.3	**สมรรถนะเชิงคุณลักษณะหรือทัศนคติอื่นๆ ที่สำคัญ**			
1)	เป็นแบบอย่างที่ดี	2	1	3
2)	มีความยุติธรรม	1	1	2
3)	มีคุณธรรมจริยธรรม	2		2
4)	มีอุดมการณ์ เสียสละ	1		1
5)	มีความมั่นคงทางอารมณ์	1		1
6)	คิดบวก	1		1
	รวม	**53**	**37**	**90**
II. ด้านโปรแกรมการพัฒนา				
1)	ควรจัดให้มีการพัฒนาทั้ง 3 โปรแกรม คือ ก่อนการปฏิบัติงาน เมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน และ ขณะปฏิบัติงาน	1	2	3
2)	ผู้บริหารควรมีสมรรถนะครบทั้ง 12 สมรรถนะผ่านโปรแกรมที่กำหนด	3		3
3)	โปรแกรมพัฒนาก่อนแต่งตั้งผู้บริหาร ควรมีทุกสมรรถนะ	1		1
4)	ควรจัดโปรแกรมก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง และในปีแรกที่ดำรงตำแหน่ง		1	1
	รวม	**5**	**3**	**8**
III. ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา				
1)	ควรใช้รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานหลากหลายวิธี	3	4	7
2)	ควรเน้นการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์		2	2
3)	ควรใช้การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์	1		1
4)	ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบริบทโรงเรียนเหมือนกัน	2	1	3
5)	ควรมีอาสาสมัครผู้บริหารรุ่นพี่มาเป็นโค้ชในการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน	1		1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ลำดับ	ประเด็นความเห็น	ความถี่		
		ผอ.	รองผอ.	รวม
6)	ผู้บริหารใหม่ต้องเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและมีการเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ		1	1
7)	ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการพัฒนาดีเด่น	1		1
	รวม	**8**	**8**	**16**
IV. ด้านการออกแบบนวัตกรรมและแนวทางดำเนินการพัฒนา				
1)	ควรกำหนดเป็นนโยบายและขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงได้	5	2	7
2)	การพัฒนาสมรรถนะผู้นำ ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4	3	7
3)	ควรรติดตามผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสมรรถนะอย่างแท้จริง	4	1	5
4)	ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ผู้บริหารทุกคนสามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้	2	2	4
5)	ควรกำหนดให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคตหลัก (Core competency) และให้ผู้บริหารทุกคนต้องพัฒนาก่อน	2	1	3
6)	ควรจัดให้มีการทบทวนองค์ความรู้ใหม่เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ทุก 3 ปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	2	1	3
7)	ผู้นำต้องค้นหาจุดแข็งของทีมและมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา	1	1	2
8)	ควรจัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะในงาน (Functional competency) ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต	1		1
9)	ควรบรรจุสมรรถนะผู้นำในอนาคตไว้ในหลักสูตรการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาด้วย		1	1
	รวม	**21**	**12**	**34**
V. อื่นๆ				
1)	หัวข้อวิจัยเป็นประโยชน์ต่อระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	3	2	5
2)	การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียน	2	1	3
3)	ควรมีการศึกษาหัวข้อวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้นำในอนาคตอย่างต่อเนื่อง	1	1	2
	รวม	**6**	**4**	**10**
	รวมทั้งสิ้น	**93**	**64**	**157**

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต พบว่าสามารถแยกเป็นประเด็นหลัก ๆ ได้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (2) ด้านโปรแกรมการพัฒนา (3)

ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา (4) ด้านการออกแบบนวัตกรรมและดำเนินการพัฒนาและ (5) อื่น **ๆ** รายละเอียด ดังนี้

ด้านสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ความถี่รวม 90) โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 3 กลุ่ม คือ **กลุ่ม1** สมรรถนะผู้นำในอนาคต 15 สมรรถนะ โดยเห็นว่าควรมีสมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 ที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มีความถี่สูงสุด 5 ลำดับแรก คือการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ความถี่ 11) ความซื่อสัตย์ และ ความรู้ในด้านดิจิทัล (ความถี่ 9) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย และ การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายชุมชน (ความถี่ 6) และเสนอแนะสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดการวิจัย อีก 3 สมรรถนะ คือ การตัดสินใจที่เด็ดขาด การเรียนรู้ตลอดชีวิต (ความถี่ 2) และการคิดเป็นระบบ (ความถี่ 1) **กลุ่มที่ 2** สมรรถนะการบริหารที่สำคัญอื่นๆ 6 สมรรถนะ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และ การบริหารทรัพยากรบุคคล (ความถี่ 2) การบริหารโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก การบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการวิจัยการบริหารงานในโรงเรียน (ความถี่ 1) **กลุ่มที่ 3** สมรรถนะเชิงคุณลักษณะหรือทัศนคติอื่นๆ ที่สำคัญ 6 สมรรถนะ ได้แก่ เป็นแบบอย่างที่ดี (ความถี่ 3) มีความยุติธรรม และ มีคุณธรรมจริยธรรม (ความถี่ 2) มีอุดมการณ์ เสียสละ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และ คิดบวก (ความถี่ 1)

ด้านโปรแกรมการพัฒนา (ความถี่รวม 8) มีข้อเสนอแนะว่าควรจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาทั้ง 3 โปรแกรม ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน และ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (ความถี่ 3) และจัดสรรสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่จำเป็นจาก 12 สมรรถนะตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเข้าแต่ละโปรแกรม โดยทั้ง 3 โปรแกรมต้องครอบคลุมทั้ง 12 สมรรถนะ (ความถี่ 3) และมีบางความคิดเห็น เห็นว่า ควรพัฒนาให้ครบทั้ง 12 สมรรถนะ ก่อนแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (ความถี่ 1)

ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา (ความถี่รวม16) **ในส่วนของรูปแบบการพัฒนา** มีข้อเสนอแนะว่าควรใช้รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานหลากหลายวิธี (ความถี่ 7) บางส่วนเห็นว่าเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกอนาคต ควรมุ่งเน้นการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ (ความถี่ 2) ขณะที่บางส่วนเห็นว่าถ้าจะมีความเป็นไปได้กับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ควรมุ่งเน้นการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ (ความถี่ 1) **ในส่วนของวิธีการพัฒนา** มีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบริบทโรงเรียนเหมือนกัน โดยถอดบทเรียนจากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน (ความถี่ 3) ควรมีอาสาสมัคร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้บริหารรุ่นพี่มาเป็นโค้ชในการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (ความถี่ 1) โดยเฉพาะผู้บริหารใหม่ควรเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและมีการเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ (ความถี่ 1) และวิธีการพัฒนาโดยศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการพัฒนาดีเด่นในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานบริหารโรงเรียน เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเอง ก็เป็นวิธีการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ (ความถี่ 1)

ด้านการออกแบบนวัตกรรมและแนวทางดำเนินการพัฒนา (ความถี่รวม 34) มีข้อเสนอแนะที่มีความสอดคล้องสูงสุด 5 อันดับแรก ดังนี้ อันดับแรก เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้นำควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ ควรกำหนดเป็นนโยบายและขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงได้ (ความถี่ 7) รองลงอันดับ 2 มาเห็นว่า ควรมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสมรรถนะอย่างแท้จริง (ความถี่ 5) รองลงมาอันดับ 3 เห็นว่า ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ผู้บริหารทุกคนสามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ (ความถี่ 4) รองลงมาอันดับ 4 เห็นว่า ควรกำหนดให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคตหลัก (Core competency) โดยผู้บริหารทุกคนต้องได้รับการพัฒนาก่อน และ ควรจัดให้มีการทบทวนองค์ความรู้ใหม่เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ทุก 3 ปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (ความถี่ 3) รองลงมาอันดับ 5 เห็นว่า ผู้นำต้องค้นหาจุดแข็งของทีมและมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา (ความถี่ 3)

ด้านอื่น ๆ (ความถี่รวม 10) เห็นว่าหัวข้อวิจัยเป็นประโยชน์ต่อระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น (ความถี่ 5) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียน (ความถี่ 3) และควรมีการศึกษาหัวข้อวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้นำในอนาคตอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ 2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.3 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate Phase)

4.3.1 การรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีของการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านนโยบายการบริหารเส้นทางสายอาชีพ การผลิต พัฒนาและประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) ด้านบริหารการศึกษาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (3) ด้านบริหารการศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (4) ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต การบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาผู้นำองค์กรสมัยใหม่ (5) ด้านบริหารการศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล นอกจากนั้นยังรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารการจัดการการศึกษาของ

โรงเรียนใน 6 บทบาทหลัก ประกอบด้วย (1) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา) (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน (ครู หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) (3) ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน) (4) ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (5) ผู้ปกครอง (6) ชุมชนหรือผู้ประกอบการ โดยคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษา (สพป.) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ร่วมกับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 36 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี

ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษา สูงสุด	ตำแหน่งงาน / บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ /คุณสมบัติ
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน			
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ปริญญาเอก	เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กระทรวงศึกษาธิการ และอดีตรองเลขาธิการ ก.ค.ศ. ศึกษาธิการภาค และอธิการบดีมหาวิทยาลัย	ประสบการณ์บริหารมาก กว่า 20 ปี ด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการผลิต การพัฒนาประเมิน และแผนเส้นทางสายอาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ปริญญาเอก	ประธานคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ คุรุสภา (กมว.) และที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารสมศ.กระทรวงศึกษาธิการ และอดีตประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) ชุดที่ 4	ประสบการณ์บริหารมากกว่า 25 ปี ด้านบริหารการศึกษา บริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา และร่วมกำหนดนโยบายบริหารทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ปริญญาเอก	ศึกษาธิการภาค และอดีตผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดระทรวงศึกษาธิการ	ประสบการณ์บริหารมากกว่า 20 ปี ด้านบริหารการศึกษา ส่วนภูมิภาคและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษา สูงสุด	ตำแหน่งงาน / บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ /คุณสมบัติ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ปริญญาโท	กรรมการผู้จัดการบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร และอดีตรองประธานอาวุโสสายงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเอกชนข้ามชาติด้านการผลิตปูนซีเมนต์และก่อสร้าง	ประสบการณ์บริหารมากกว่า 20 ปี ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะผู้นำ และการพัฒนาผู้นำองค์กรสมัยใหม่
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ปริญญาเอก	ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ด้านเทคนิคขององค์กรเอกชนด้านโทรคมนาคมและเครือข่ายดิจิทัล และอดีตผู้บริหารฝ่ายจัดการศึกษาองค์กรเอกชนข้ามชาติด้านซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์	ประสบการณ์บริหารมากกว่า 20 ปี ด้านวิศวกรโทรคมนาคมและเครือข่ายคอมพิวเตอร์และมากกว่า10 ปี ด้านบริหารการศึกษา และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 12 ท่าน			
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สังกัด สพป.)	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรางวัลคุรุสภา ผู้บริหารการศึกษาระดับดีเด่น ประจำปี 2564
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สังกัด สพม.)	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรางวัลคุรุสภา ผู้บริหารการศึกษาระดับดีเด่น ประจำปี 2564
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ปริญญาเอก	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สังกัด สพป.)	พระครู-รองเจ้าอาวาสวัดอารามหลวง (ผศ.ดร.) อดีตอาจารย์ประจำและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาสงฆ์ ได้รับรางวัลเสา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษา สูงสุด	ตำแหน่งงาน / บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ /คุณสมบัติ
			เสมาธรรมจักร-ด้านการศึกษา ปริยัติธรรม
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ปริญญาโท	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สังกัด สพม.)	อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตผู้ตรวจราชการและผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ปริญญาเอก	ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา (สังกัด สพป.)	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ได้รับรางวัลโล่ทองคำโรงเรียนพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ในปี 2456,2550 และ2554 ได้รับรางวัลคุรุคุณธรรมจากคุรุสภาปี 2559 ได้รับรางวัลผู้ประกอบวิชาชีพครูดีเด่น จาก สกสค. และ ครูดีไม่มีอบายมุข จาก สสส. ปี 2560
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ปริญญาโท	ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา (สังกัด สพม.)	รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ได้รับรางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “คุรุสดุดี” จากคุรุสภา ประจำปี 2564
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ปริญญาโท	ครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (สังกัด สพป.)	ครูผู้สอน ประสบการณ์ 5 ปี สำเร็จปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ปี 2561 สารนิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่งงาน / บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ /คุณสมบัติ
			บริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดความฉลาดรู้ทางการใช้สื่อสังคมออนไลน์ของผู้เรียน
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ปริญญาโท	ครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (สังกัด สพป.)	ครูผู้สอน ประสบการณ์ 5 ปี สำเร็จปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ปี 2561 สารนิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ตามกรอบแนวคิดแบบเติบโต
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ปริญญาโท	ครู และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (สังกัด สพม.)	ครูผู้สอนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสบการณ์ 6 ปี สำเร็จปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ปี 2560 สารนิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ปริญญาโท	ผู้ปกครอง นักเรียนในสังกัด สพป.และโรงเรียนนานาชาติ	ผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรเอกชน ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ปริญญาตรี	ผู้ปกครอง นักเรียนในสังกัด สพม.และสพป.	เจ้าหน้าที่อาวุโสด้านเทคโน โลยีสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรเอกชน ประสบการณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่งงาน / บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ /คุณสมบัติ
			มากกว่า 15 ปี
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17	บริญญาเอก	รองประธานและผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายปฏิบัติ บริษัทเอกชนข้ามชาติ ด้านการผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และกรรมการอำนวยการสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวอช.)	ประธานความร่วมมือสหกิจศึกษาโลก (WACE) อดีดรองประธานสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ประสบการณ์การบริหารมากกว่า 30 ปี

4.3.2 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี เรื่องการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1) แนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

“ที่ผู้วิจัยเขียนสมรรถนะมา 12 ข้อ เห็นด้วยทุกข้อ แต่จุดที่คิดว่ายังขาดไปสำหรับโลกยุคใหม่ คือ Instructional Leadership และCollective Leadership ซึ่งทั้ง 2 ข้อนี้ต้องใช้อย่างมากในโรงเรียน ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผอ.อันดับแรกเลยผมว่าวิสัยทัศน์มาก่อน อันดับ 2 ความซื่อสัตย์, อันดับ 3 ความคิดในเชิงกลยุทธ์, อันดับ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง, อันดับ 5 คือ Adaptability คือความยืดหยุ่น อันดับ 6 ผมมองว่าน่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสาร”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ควรจัดให้มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นพื้นฐาน (Common Competencies) สำหรับทั้ง ผอ.และรองผอ.ทุกคนต้องพัฒนาให้มีความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด และสมรรถนะเฉพาะตามบริบทของโรงเรียน (Functional หรือ Specific Competencies) เช่นขนาดโรงเรียน พื้นที่ตั้งของโรงเรียน หรืองานที่ต้องรับผิดชอบ และให้เลือกตามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารแต่ละคน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“12 สมรรถนะ อันนี้เลือกยากมาก คือมันสำคัญหมด ถ้าแบ่งเป็น ผอ. กับ รอง ผอ. ผอ. ก็คือควรมีทั้ง 12 อัน ..ควรจัดให้มีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐาน (Common) สำหรับทั้ง ผอ.และรองผอ.ทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในวิทยฐานะใด”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

“การที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากมองในเชิง global แล้ว ก็จะต้องมองในเชิง local ด้วย global ก็คือ digital technology ส่วน local ผมมองว่าน่าจะต้องดูบริบทของท้องถิ่นที่สถานศึกษานั้นตั้งอยู่”

“สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผอ.ก็จะมี ความซื่อสัตย์ อันดับ 1 Digital อันดับ 2 เรื่องของการพัฒนา Talent อันดับ 3 และก็วิสัยทัศน์อันดับ 4 และก็การสร้างเครือข่าย อันดับ 5”

“คนที่เป็น รอง ผอ. ผมอยากจะได้การปรับตัวและยืดหยุ่น มาเป็นเบอร์ 1 และอันดับที่ 2 คือการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว และอันดับที่ 3 คือการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย อันดับที่ 4 คือการมีวิสัยทัศน์ อันดับสุดท้าย ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

1.2) การจัดกลุ่มสมรรถนะ

“เราควรจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำ เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่ 1 Think Strategy (การคิดเชิงกลยุทธ์) เช่น กลุ่มที่ 2 Delivery Results (การบริหารงานให้สำเร็จ) กลุ่มที่ 3 Energize People (การบริหารคน) และ กลุ่มที่ 4 Role Model หรือ Self (การพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบ)”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะนั้น เราสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือกลุ่มที่ 1 มุ่งเน้นการพัฒนาตนเองที่เป็น Personal หรือ Self การปรับตัวและหยืดหยุ่น ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ความซื่อสัตย์สุจริต การเรียนรู้อย่างฉับไว กลุ่มที่ 2 มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน หรือ Functional เช่น การบริหารจัดการเชิงกยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารอย่างชัดเจน การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ จะเป็นสมรรถนะกลุ่มที่ 2”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“ขอแบ่งสมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือกลุ่มที่ 1 สมรรถนะที่มุ่งเน้นการพัฒนาตัวเรา กลุ่มที่ 2 สมรรถนะที่มุ่งเน้นงานหรือสิ่งที่เราจะทำ และสมรรถนะที่มุ่งเน้นสิ่งที่ต้องคิดวางแผนแก้ไขเสริมสร้างให้มีคุณภาพสูงขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12

1.3) การกำหนดระดับขีดความสามารถของสมรรถนะ

“ถ้ามองในแง่วิทยฐานะ เรากำหนดระดับความคาดหวังของการปฏิบัติตนตามระดับวิทยฐานะไว้แล้ว คือ มาตรฐานตำแหน่ง ถ้าเป็น ผอ. จะเป็นตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญพิเศษขึ้นไป ซึ่งถ้าเป็นระดับชำนาญการ เราคาดหวังว่าเขาจะคิดแก้ปัญหาได้ แต่ถ้าระดับชำนาญการพิเศษ จะต้องริเริ่มสิ่งใหม่ เริ่มพัฒนา originate ได้ และถ้าขึ้นไปถึงระดับเชี่ยวชาญจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และพัฒนานวัตกรรมได้ ส่วน รอง ผอ. มีวิทยฐานะตั้งแต่ชำนาญการ แต่จะไม่มี รอง ผอ. ที่ไม่มีวิทยฐานะ ตามวิทยฐานะที่ทาง ก.ค.ศ. ที่กำหนด สามารถดาวน์โหลดในคู่มือการประเมินวิทยฐานะ ได้ที่ website ของ ก.ค.ศ. โดยจะมีระดับ 1-5 ให้ชัดเจนว่าแต่ละระดับเป็นอย่างไรบ้าง สามารถยกตรงนั้นมาได้ จะมีพฤติกรรม ลักษณะพฤติกรรม ที่เราใช้วัดในแต่ละวิทยฐานะ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“อยากจะมองว่า ถ้าขีดความสามารถที่เหมาะกับที่เป็นผู้อำนวยการก็คือ จะมองตรง คศ.3 ขึ้นไป ชำนาญการพิเศษขึ้นไป ส่วนรองผู้อำนวยการก็ให้เป็นชำนาญการขึ้นไป ถ้าเรียงเป็น 1 2 3 4 5 ก็เรียงตรงตัวไปเลย”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

“ขีดความสามารถของผอ.และรองผอ.ก็ควรแตกต่างกัน เพราะความรับผิดชอบต่างมิติกัน ผอ.ต้องดูภาพรวมหมดทุกด้าน ส่วนรองผอ.เป็นผู้ช่วยบริหารงานตามที่ ผอ.มอบหมาย หากเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ใหญ่ หรือใหญ่พิเศษ จะมีรองผอ.มากกว่า 1 คน ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ไว้แล้ว โดยทั่วไปรองผอ.จะได้รับมอบหมายให้ดูแลด้านต่าง ๆ ครอบคลุม 4 ด้านหลัก คือ วิชาการ งบประมาณ บุคคล ทั่วไป รองฯ 1 คน อาจได้รับมอบหมายให้ดูแล 1 ด้าน หรืออาจมากกว่า 1 ด้าน แล้วแต่กรณี เช่นเดียวกับผอ.และรองผอ.ที่มีวิทยฐานะที่สูงก็ควรกำหนดขีดความสามารถที่เข้มข้นขึ้นด้วย ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีการกำหนด”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9

2) แนวปฏิบัติที่ดีด้านโปรแกรมการพัฒนา

2.1 โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)

“เราจะปรับรื้อ Pre-service ใหม่ ของเดิมคือสอบแข่งขันกันไว้ก่อน พอสอบได้แล้วมานั่งอบรมกัน และมาปรับเป็นผู้บริหาร ในส่วนของใหม่จะเป็นแบบที่กล่าวมาแล้ว คือจะให้มีการ screening คนที่มีแววเป็นผู้บริหาร และให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ช่วยประเมินเบื้องต้น และผู้ได้รับการคัดเลือกก็จะต้องมา test AI โดยการ lock in เข้ามาในคอมพิวเตอร์ และให้ AI สัมภาษณ์ และดูว่าเขามีสมรรถนะภาวะผู้นำตาม domain ที่เราจะวัดมากน้อยแค่ไหน พอผ่านตรงนี้ก็จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตาม module ที่เรากำหนดในสมรรถนะ โดยเป็นระบบ online ซึ่งเข้าเรียนได้ตลอด ใครพร้อมตอนไหนก็เข้ามาสอบ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ถ้าเราจะสร้างนวัตกรรมต้องมองว่ารูปแบบที่เขาใช้ Pre-service ปัจจุบันเขาใช้แบบไหน ถามว่า Pre-service ปัจจุบันมันเหมือนกับมันไม่มี เพราะว่ามันอบรมเสร็จ ได้เป็นทุกคน และก็ Pre-service ที่ใช้อยู่ตอนนี้มันก็นั่งอยู่ที่ห้อง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“Pre-service เป็นการหล่อหลอม เป็นการสูญสลายให้เขาได้มีความลึกซึ้งในเรื่องที่เขาจะต้องเตรียมตัวเข้าไปทำงาน คือแต่ละคนที่มา มี background ไม่เหมือนกัน ผมคิดอย่างนี้ บางคนมาจากโรงเรียนกันดารชายแดน บางคนมาจากโรงเรียนในกรุงเทพ บางคนมาจากเชียงใหม่ เป็นเมืองท่องเที่ยว บางคนมาจากภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ sensitive เหล่านี้ควรมีเวลาที่ให้เขาได้บ่มเพาะ มีกระบวนการกลุ่ม มีการเรียนรู้อะไรหลายๆ อย่าง เพื่อให้เกิดพลังในกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งระยะเวลาแค่เดือนสองเดือน ผมว่ามันไม่พอ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“Development program เหล่านี้ อาจจะต้องทำเป็น Fundamental ที่เป็น Common competencies เหมือนกัน สำหรับ ผอ. และ สำหรับรอง ผอ. ถ้าคุณจะขึ้นไป คุณต้องไปเข้าหลักสูตรนี้ เสร็จแล้ว once ว่าคุณจะต้องไปลงโรงเรียนไหน ก็ไปทำที่เป็นเฉพาะ เหมือนเป็นวิชาเลือก”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“Pre-service สิ่งที่เมืองไทยควรจะมีมากกว่า 20 ปีแล้ว แต่ไม่มี ในหลายๆ ประเทศ ไม่ว่าจะเป็นแคนาดา นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ จะมีหน่วยงานหนึ่งที่คล้ายๆ กับ สคบศ.บ้านเรา อย่าง สิงคโปร์ก็จะเป็น NIE จะคล้าย สคบศ.ที่เป็นหน่วยพัฒนาบุคลากร จะอยู่รวมกันที่นี่ประมาณกึ่งๆ 6 เดือน 1 ปี”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

“ระยะเวลาของ Pre-service กำหนดระยะเวลาค่อนข้างยาก เพราะบางคนอาจใช้เวลาเรียนรู้ 1-2 ปี แต่กับบางคนอาจเรียนรู้ได้ทันที”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

2.2 โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)

“พอเข้าสู่ขั้นเป็นผู้บริหาร Induction ซึ่งปกติ ก.ค.ศ. จะกำหนดไว้ 1 ปี เรียกว่าช่วง Probation โดยช่วงนี้จะมี coach เข้าไปดูแล ให้คำปรึกษาการตัดสินใจต่างๆ ให้กับผู้บริหารเป็นระยะ และเติมเต็มในส่วนที่เป็นสมรรถนะของเขา ได้ฝึกและเติมในส่วนที่ขาด เสริมในส่วนที่มีอยู่แล้ว”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ในส่วนที่เป็น Induction จะประมาณ 1 ปี เขาก็จะมีช่วงประมาณ 1 เทอม กะไว้สัก 6 เดือน แล้วก็ตีไปอีก 4 เดือน แต่อาจจะบวกอีก 2 เดือน เขาต้องมีการสรุป คล้ายๆ เป็น project”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

2.3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)

“In-service ก็คือคนทำงานไประยะหนึ่งแล้ว มีประสบการณ์แล้ว เรียกว่าถ้าเป็นรถก็วิ่ง 120 แล้วตอนนี้ อะไรต่างๆ ที่ทำไม่เป็น ทำเป็นแล้ว และก็มีความมั่นใจ เราก็อยากจะให้เขามี productive ในงานของเขา ให้เขามี reward ด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“เข้ารับตำแหน่งแล้ว ก็คือ 1 ปีการศึกษาเลย ก็คือประมาณ 1 ปี หลังจากนั้นถัดไปก็อีก 1 ปีการศึกษา ก็จะ Ongoing ไปเรื่อยๆ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

2.4 โปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะที่สูงขึ้น

“คิดว่าไม่จำเป็นต้องมีโปรแกรมพัฒนา ให้เขาก่อนเพื่อเตรียมเข้าสู่วิทยฐานะต่อไปเพราะผมเชื่อเรื่อง Interactive learning to action เนื่องจากวิทยฐานะเป็นการเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เมื่อขึ้นมาสู่วิทยฐานะอีกระดับหนึ่ง ก็จะต้องทำงานตามระดับวิทยฐานะนั้น และต้องมีกระบวนการในการพัฒนาตนเองในการเลื่อนระดับวิทยฐานะขึ้นไป”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“การที่จะเอาคนเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ ต้องมานั่งอบรมหรือ ... มันควรจะได้วิทยฐานะจาก performance ของตัวเองที่ outstanding”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“จริงๆ ผมไม่อยากผูก 2 เรื่องเข้าด้วยกัน อันหนึ่งเป็นการพัฒนาคน เป็น development อีกอันเป็นการ reward เป็นการให้รางวัล คือคนที่จะได้รับ reward ในการเลื่อนวิทยฐานะ คงจะแค่ประเมินงานที่เขาทำ ว่างานถึงเกรดถึงคุณภาพระดับไหน แล้วก็ให้รางวัลกับตัวเอง ไม่ควรที่จะมา training หรือ development อีกแล้ว”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3) แนวปฏิบัติที่ดีด้านรูปแบบการพัฒนา

“Pre-service จริงๆ ตัวรูปแบบ ต้องมีผสมผสาน การเป็น self-learning หรือเรียนทางออนไลน์ คือตัวนี้ถ้าเกิดเป็นแบบ intensive หน่อย ต้องมี booth camp”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

“ลองเอาวิธีการที่ผสม Blended ว่าจะทำอย่างไร อันนี้มองมุมมองว่าถ้าเราจะเอาเรื่อง offline online ก็ต้องมา combination กับ offline แล้วมาโยงกับ on the job และ off the job ถ้าโยงแบบนี้ มันจะ cross ทำให้เห็นภาพ”

“ในระดับของ Pre-service เขายังไม่อยู่ในตำแหน่งเลย เพราะฉะนั้นเมื่อไม่อยู่ในตำแหน่ง มันจะอยู่ในลักษณะของการบรรยาย 50:50 อาจจะมาอบรม online อะไรบางอย่าง ถ้า off the job บางที่ คือออกมาเลย อยู่ camp กัน ซึ่งก็แสดงว่าถ้าเราใช้รูปแบบผสมผสานแบบ blended พอเขาเริ่ม Induction ต้องเป็น mentor เป็น coach เป็น counselor counseling แล้ว ไม่ใช่มานั่งบรรยายแล้ว นั่นก็คือ เป็นลักษณะของ case study เป็น management situation ที่มันเกิดขึ้น on the job พอเป็น In-service จะต้องเน้นการพัฒนาให้เขามีศักยภาพสูงขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ส่วนรูปแบบการพัฒนา มันควรจะใช้สรรพวิธีการเลย ซึ่ง offline ก็จำเป็น face to face เห็นหน้ากันก็จำเป็น แล้วก็ online ก็จำเป็น ในส่วนที่เป็น content base ที่เราไม่ต้องเสียเวลามาเจอกัน ก็จำเป็น แล้ว mix method หรือ blended เพราะฉะนั้นคิดว่าแบ่งแยกไม่ได้ ต้องใช้หลายๆ รูปแบบ เราสามารถที่จะใช้ online ได้มากขึ้น ใช้ประโยชน์ของ technology digital ได้มากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“รูปแบบการพัฒนาต้องเป็นแบบผสมผสานทั้ง on-the-job, off-the-job ทั้ง online และ offline”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“Pre-service จริงๆ ตัวรูปแบบ ต้องมีผสมผสาน การเป็น self-learning หรือเรียนทางออนไลน์”

“รูปแบบการพัฒนาใน Induction ผมว่าหลักๆ คือต้องเป็น OJT แน่ๆ โดยตัวของมัน มันคือตัวไปทำงาน ที่ควรจะมีเสริมก็คือต้องมีเรื่องของ reflection และ mentoring ถ้าเกิดมีได้”

“In-service รูปแบบการพัฒนายังคงใช้ coaching mentoring อยู่ เพียงแต่เพิ่มเรื่องของ PLC เข้าไป”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

4) แนวปฏิบัติที่ดีด้านวิธีการพัฒนา

4.1 วิธีพัฒนาในภาพรวม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“ในระยะเริ่มต้น ที่เป็น Pre-service อาจจะต้องให้ทำความเข้าใจ เรียนรู้จาก case ที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว มีการใช้สมรรถนะนั้นอย่างไร หรือทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดสมรรถนะใด พอเข้าสู่ขั้นเป็นผู้บริหาร Induction 1 ปี เรียกว่าช่วง probation โดยช่วงนี้จะมี coach เข้าไปดูแลให้คำปรึกษาการตัดสินใจต่างๆ ให้กับผู้บริหารเป็นระยะ และเติมเต็มในส่วนที่ขาด เสริมในส่วนที่มีอยู่แล้ว จากนั้นเข้าสู่ช่วง In-service ที่เป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องกับ case ใหม่ๆ โดยให้สามารถยืนได้ด้วยตัวเอง เป็นระยะที่ไม่ต้องพึ่งพาใคร เป็น self-study ให้เขาเลือก module ต่างๆ ตามความสนใจ”

“ที่เขียนมา ใช้ได้ทุกด้าน ในส่วนของวิธีพัฒนาผู้บริหารของสิงคโปร์เขาเพิ่ม shadowing โดยการฝึกผู้บริหารโรงเรียน ตามข้างต้นแล้วในตอนท้ายจะถูกส่งไปอยู่กับบริษัทใหญ่ๆ ระดับโลก เพื่อให้เขาเรียนรู้วิธีการทำงานแบบเอกชนและวิธีการตัดสินใจแบบธุรกิจ และให้เห็นว่ามุมมองทางธุรกิจเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะติดตัวอยู่ในผู้บริหารและจะถูกนำมาใช้ในการ design อะไรต่างๆ ในโรงเรียนได้”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ในกระบวนการพัฒนา ระดับบริหารต้องอบรมเรื่อง case ทั้งหมด แล้วเราต้องเตรียม case ว่า case นี้มันเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่อง วันนั้นวิทยากร 3 คน เชี่ยวชาญ 3 เรื่อง แล้วก็แจก case พอแจกเสร็จแล้วก็ฟัง present แล้ววิทยากรจะช่วยกันเสริม วิทยากรคนนี้เก่งเรื่องบุคคล วิทยากรคนนี้ เก่งเรื่อง IT วิทยากรคนนี้เก่งด้านจิตวิทยา แล้วเอามา combine ให้มันเป็นทีมวิทยากร ถ้าอย่างนี้ คนเรียนจะได้ประสบการณ์ ไม่ใช่ เช้าเรื่อง บ่ายเรื่อง วันรุ่งขึ้น เช้าอีกเรื่อง บ่ายอีกเรื่องหนึ่ง วิธีการที่เขาทำอยู่ก็แบบนี้ เพราะฉะนั้นการสร้างสมรรถนะ เป็นศาสตร์บริหารไม่ใช่ศาสตร์ที่เป็นท่อนๆ”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ผมเอา concept ของ advance management program ของ Harvard ก่อน ก็คือถ้าเป็น concept ของเขา เขาเรียนกว่าเป็น flip learning ก็คือใช้เวลาในช่วงของ 1 เดือนที่จะต้องมาเจอกัน face to face ให้เกิดประโยชน์ที่สุด โดยใช้ flip เวลาตรงนั้นเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล เอาสิ่งที่ได้ทำจริงมาใช้ เพราะฉะนั้นเวลาที่จะมาเจอกันในห้อง ทุกคนควรจะทำการบ้าน, อ่านหนังสือ, ดู ted talk ดู assignment มาก่อน ก่อนที่จะมา และก็ใช้เวลาตรงนั้นให้เกิดประโยชน์ที่สุด และก็ assign งานลงไป”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“ในส่วนที่เป็น Induction เน้นเรื่องของ operation พบว่าเขาลงทีม จริงๆ แล้วเขาใช้ความรู้แทบจะทุกอย่าง ใช้ความเก่งของตัวเองทุกอย่างที่มีหรือทุกอย่างที่เรียนมาเอาไปทำคล้ายๆ เป็น project ใช้ operation มากน้อยขึ้นอยู่กับบริบทโรงเรียนที่เขาไป โรงเรียนห่างไกลก็แบบหนึ่ง โรงเรียนเล็กๆ ก็แบบหนึ่ง ซึ่งก็ต้องดูจากการที่เขาสามารถเอาสิ่งที่เขาเรียนรู้มาใช้บริหารงานตรงหน้าเขาได้ดี”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

4.2 วิธีปฏิบัติที่ดีแยกตามสมรรถนะ

1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

“กลยุทธ์ต้องเป็นทฤษฎีก่อน ควรเป็น training และก็สัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำลองสถานการณ์กรณีศึกษา ก็คือ simulation กับ case study มีเรื่องของ shadow เข้าไปด้วยก็ดี”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“Strategic management ควรเป็นพวก workshop การไป brain storming และ coaching ทั้ง ออนไลน์ ออฟไลน์”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

2) การสื่อสารอย่างชัดเจน

“สื่อสาร ต้องมีการ feedback เพราะฉะนั้นจะต้องมี coaching สื่อสารก็อาจจะไปดูตัวอย่างจากเรียนรู้ผ่านสื่อ และก็พวก ted talk อะไรพวกนี้ได้ ก็คือ digital learning”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“ตัวสื่อสาร ผมเลือกไว้เป็นคล้ายๆ self-test วันนี้เราเรียน online ได้ไม่ต่างกันเท่าไหร่ แค่ตอนที่ไปเรียนรูปแบบอื่น คือเขาถ่ายวิดีโอให้เรา เอาวิดีโอมาเปิด มาฉายให้เราดู หรือมาบอกวิธีการว่าคุณต้องเล่าเรื่องอย่างนี้ คุณต้องฟังเยอะๆ พวกนี้ผมว่าเรียนรู้เองได้”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

3) การมีวิสัยทัศน์

“ในการสร้างให้คนมีวิสัยทัศน์ ผมว่าวิธีการพัฒนา จะใช้ 2 วิธี วิธีแรกก็คือ PLC คือชุมชนตรงนี้การพูดคุยกัน การสื่อสารกัน ทำให้เกิดความคิด และสามารถที่จะเชื่อมให้เป็น Vision ได้ เพราะเป็นการพูดคุยกันในหมู่คนในวิชาชีพเดียวกันก็จะเกิดปัญญา เกิดการมองเห็นอนาคตไป

ข้างหน้าได้ อีกอันหนึ่งอาจจะต้องตอบซ้ำ ก็คือเรื่อง field trip ก็เพราะไปเห็น สิ่งที่ไปเห็นมันแทนคำพูด แทนการบรรยายอะไรต่างๆ เห็นของจริง มันแทบไม่ต้องอธิบาย”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“วิสัยทัศน์ การเรียนรู้ผ่านสื่อ digital ก็น่าจะได้”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“การมีวิสัยทัศน์ มองว่าน่าจะเป็น คือ training กับ workshop พยายามมองในมุมของตัวผู้บริหารเอง มันเหมือนกับต้องมีแลกเปลี่ยนส่งงานกัน ต้องวางกรอบไว้ก่อน คล้ายๆ เรียน แล้วก็มาแลกเปลี่ยนกันใน workshop”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

“Innovation ต้องมีมอบหมายโครงการ น่าจะมีเรื่องของ PLC ด้วย innovation ก็อาจจะต้องมีกรณีศึกษา ศึกษาดูงานก็จะได้ประโยชน์”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“เรื่องของตัว driving innovation และเรื่องของ change คือให้ทำ project เลย ถ้าไม่ทำ project มันจะไม่เห็นว่ามันเกิดหรือเปลี่ยนจริงๆ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว

“การเรียนรู้สิ่งใหม่ Learning agility ต้องเป็นออนไลน์”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“เรื่องของการเรียนรู้สิ่งใหม่ Learning agility อันนี้ผมจะเน้นหนักไปทาง online เยอะ เป็น การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

6) การปรับตัวและยืดหยุ่น

“การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว เป็น การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย

“Diversity and Inclusion อันนี้ต้องให้ภาพใหญ่ก่อนก็คืออบรมกัน มีสัมมนา มีกรณีศึกษา”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

“Networking เป็น PLC ทั้ง online หรือไม่ online ได้หมด”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน

“เรื่องของ inspiring and engaging people ต้องเป็นการสอนแนะ ไปดูงาน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

“Developing tomorrow talent น่าจะมี workshop มีกรณีศึกษา”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“Developing tomorrow talent ผมให้เป็น coaching ทั้ง online offline”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล

“Digital literacy เป็นออนไลน์ทั้งหมด ยกเว้น virtual mentoring ไม่จำเป็น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“Digital literacy เป็น การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

12) ความซื่อสัตย์สุจริต

“เรื่องของความซื่อสัตย์ เป็นปัญหาในทุกวงการ ผมคิดว่าสร้างได้ แต่วิธีการจะสร้างให้เกิดความซื่อสัตย์ น่าจะใช้วิธีการเชิงบวก ในลักษณะการมีแรงจูงใจให้ เมื่อแสดงถึงพฤติกรรมหรือแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ก็คือ shadow sharing กับเรื่องของ case study”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“ซื่อสัตย์สุจริต integrity อันนี้ต้องมี mentoring และก็กรณีศึกษา”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“เรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต อันนี้ยากมาก พยายามนึกว่ามันสอนกันได้หรือไม่ เอาเป็น coaching mentoring ก็ได้ พยายามนึกว่าคนเราจะมีคล้ายๆ idol คือถ้า idol เราเป็นคนซื่อสัตย์ เราก็อยากจะเป็น เหมือนเขา”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

5) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการออกแบบนวัตกรรมการพัฒนา

“ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกสมรรถนะ จะไม่แยกว่าช่วงก่อนหรือหลังเป็นผู้บริหาร ต้องพัฒนาให้ทำงานร่วมไปพร้อมกัน แต่ระดับดีกรีของการพัฒนาอาจแตกต่างกัน”

“ในต่างประเทศหรือในระบบที่ดี platform ที่เขาจะวาง ถ้าต้องการให้ผู้บริหารพัฒนา จะเป็นลักษณะ Sharing platform มากกว่า ตัวอย่างเช่น สมมติ ผอ. บริหารโรงเรียนอยู่ในบริบทของโรงเรียนในชนบท แต่มีประสบการณ์การพัฒนาในมือ โดยอยากรู้ว่าบริบทแบบนี้ที่อื่นทำอย่างไร มีใครทำได้ดีกว่าหรือไม่ หรือเราทำได้ดีกว่า หรือใครทำได้ดีที่สุด และเราจะทำให้ดีกว่าเขาได้อย่างไร ทั้งหมดนี้คือกระบวนการ sharing และ benchmarking ถ้าจะออกแบบโปรแกรม จะเป็นอย่างนั้น ไม่ใช่เป็นการมาเติมเรื่องสมรรถนะ คือทุกคนมีของในมือแล้วมา share กัน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“เมื่อไหร่ที่เราทำสิ่งที่ไม่เคยทำ มาก่อน นั่นคือ innovation เรียกว่า Do something different. clear keyword 2 คำนี้ เมื่อไหร่ You do something different. นั่นคือ innovation แต่เมื่อไหร่ You do something better. นั่นคือ improvement”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ผมขอใช้คำว่า platform ควรจะมี platform ในความหมายของผม platform เป็นการพูดถึงในเชิง digital ก่อน นั่นก็คือว่าเราสร้าง platform ขึ้นมาอันหนึ่ง เสร็จเรียบร้อยแล้ว สมรรถนะไหนที่สามารถเกาะเกี่ยวอยู่ใน platform นั้น ใช้ platform นั้น เป็นช่องทางในการสร้างการเรียนรู้”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“roadmap ในการ development คงเป็น concept เรื่องการพัฒนาใน current กับ เป็น transitional คือถ้าเราทำ competency ออกมาแล้ว เราจะมีหลักสูตรในการที่จะพัฒนาคนที่เขาอยู่ในตำแหน่ง เช่น ผอ. หรือ รอง ผอ. ที่ทำให้ตัวเองสามารถ ทำงานได้ มันมีหลักสูตรมาตรฐานอะไรบ้าง และอะไรบ้างที่ต้องมีการ refresh ทุกกี่เดือน เสร็จแล้วก็ค่อยไปดูว่า ในการที่จะขึ้น ถ้าเรามีการ identify ไว้ว่าจะขึ้น ก็ไปเข้าโรงเรียนเตรียมผู้บริหาร”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“ตรงใจก็คือตรง self-learning ว่าเราก็ยังไม่มีระบบ หรือแหล่งของ content ที่ stamp ว่าใช่แล้วไปเรียน คืออาจจะต้องมีเป็น platform การพัฒนา อาจจะเป็น platform ที่อยู่ภายใต้องค์กรใดองค์กรหนึ่งก็ได้ ”

“อยากให้มีการ retrain เหมือนกับว่ามีวาระ ถ้าเป็น ผอ. อยู่วาระ 4 ปี ต้องกลับเข้ามา retrain ก่อน อันนี้จะเป็นการพัฒนาต่อเนื่องที่สะท้อนว่าโลกปัจจุบันมันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเหมือน 4 ปี ที่ retrain ใหญ่ครั้งหนึ่ง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

4.4.2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ปรากฏผลตามตารางที่ 37-41

ตารางที่ 37 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
1) ควรจัดกลุ่มสมรรถนะโดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่หลักในการบริหารและการเป็นผู้นำ เช่น กรณีแบ่งเป็น 2 กลุ่มจะประกอบด้วยสมรรถนะด้านงาน และสมรรถนะด้านตนเอง กรณีแบ่งเป็น 3 กลุ่มจะประกอบด้วยสมรรถนะด้านสมรรถนะด้านงาน สมรรถนะด้านคน และสมรรถนะด้านตนเอง กรณีแบ่งเป็น 4 กลุ่มจะประกอบด้วยสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านงาน สมรรถนะด้านคน และสมรรถนะด้านตนเอง 2) ควรกำหนดความคาดหวังของพฤติกรรมความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนแยกชุดกันเพราะความรับผิดชอบต่างกัน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องดูภาพรวมของการบริหารสถานศึกษาในทุกด้าน ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียนจะรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในด้านที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้ควรมีการอธิบายเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่หลักในมาตรฐานตำแหน่งงานฉบับใหม่ที่ออกโดย ก.ค.ศ.	**I.หลักการและแนวคิดด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต** **1. การกำหนดความหมายและระดับขีดความสามารถของสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1.1) การจัดกลุ่มสมรรถนะ ควรจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต เป็นด้านย่อยตามบทบาทหน้าที่หลักของการเป็นผู้นำ ที่ครอบคลุมมิติของการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารตนเอง เพื่อช่วยให้การออกแบบโปรแกรม รูปแบบวิธีการพัฒนา และการวัดประเมินผลการพัฒนา มีความสอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานและเป้าหมายของสมรรถนะ ซึ่งการบริหารงานครอบคลุม 2 มิติคือการคิดและการปฏิบัติ สำหรับการบริหารคน ครอบคลุม 2 มิติคือทีมงานแล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนการบริหารตนเองจะครอบคลุม 2 มิติคือทัศนคติและความรู้-ทักษะ 1.2) การกำหนดความหมาย และพฤติกรรมความสามารถของสมรรถนะ ควรกำหนดพฤติกรรมความสามารถที่คาดหวังในสมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้อำนวยการโรงเรียนและ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
ปี 2564 นอกจากนั้นควรกำหนดระดับขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ สามารถอ้างอิงจากคู่มือการประเมินวิทยฐานะฉบับใหม่ ที่มีผลบังคับใช้ในเดือนตุลาคม 2564 ซึ่งระบุความคาดหวังตามตำแหน่งและวิทยฐานะ ดังนี้ วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ :สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the impact) วิทยฐานะเชี่ยวชาญ:คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ:ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) วิทยฐานะชำนาญการ:แก้ไขปัญหาได้ (Solve the problem) ไม่มีวิทยฐานะ :ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt) ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีขีดความสามารถสูงกว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ระดับ และวิทยฐานะที่สูงขึ้นควรกำหนดให้มีมาตรฐานขีดความสามารถที่สูงขึ้น 3) ลำดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคต สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน เรียงตามลำดับ ดังนี้ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) ความซื่อสัตย์สุจริต (6) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (7) การปรับตัวและยืดหยุ่น (8) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (9) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (10) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (11) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (12) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน เรียงตามลำดับ ดังนี้ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การมีวิสัยทัศน์ (3) การสื่อสารอย่างชัดเจน (4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนให้สอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับใหม่ ปี 2564 ซึ่งประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลัก 4 ด้าน คือ (1) การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) การบริหารจัดการสถานศึกษา (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม (4) การบริหารชุมชนและเครือข่าย 1.3 กำหนดระดับขีดความสามารถ (Proficiency level) ของสมรรถนะ ควรกำหนดระดับขีดความสามารถ (Proficiency level) สมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ที่สอดคล้องกับ เกณฑ์ระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการประเมินวิทยฐานะ ฉบับใหม่ ปี 2564 ซึ่งกำหนดคำสำคัญ (key word) ไว้ดังนี้ (1) ไม่มีวิทยฐานะ : สามารถปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt) (2) วิทยฐานะชำนาญการ : สามารถแก้ปัญหาได้ (Solve the problem) (3) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ :สามารถริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) (4) วิทยฐานะเชี่ยวชาญ : สามารถคิดค้นและปรับเปลี่ยน (Invent & Transform) (5) วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ : สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง (Create an impact) ทั้งนี้ควรกำหนดให้ระดับความสามารถที่คาดหวังของผู้อำนวยการโรงเรียนสูงกว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ระดับ ในวิทยฐานะเดียวกัน **2 การกำหนดสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่จำเป็นในการพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม คือ** 2.1 สมรรถนะพื้นฐานหลักสำหรับผู้บริหารทุกคน (Core/Common Competencies) โดยพิจารณาจากสมรรถนะที่มีการจัดอันดับความสำคัญในลำดับต้น ๆ เหมือนกัน 2.2 สมรรถนะเฉพาะที่เลือกได้ตามความต้องการจำเป็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
ปรับตัวและยืดหยุ่น (7) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (8) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (9) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (10) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (11) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน(12) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต ซึ่งพบว่าสมรรถนะผู้นำในอนาคต 5 ลำดับแรกของทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสมรรถนะชุดเดียวกัน แต่เรียงลำดับแตกต่างกัน 4) ควรมีการนำสมรรถนะที่มีความสำคัญในอันดับต้นๆ มากำหนดสมรรถนะพื้นฐานหลัก ทีผู้บริหารทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้ถึงเกณฑ์พฤติกรรมความสามารถตามมาตรฐานขีดความสามารถที่กำหนด ส่วนสมรรถนะอื่นๆ ที่เหลือให้สามารถเลือกพัฒนาได้ตามความต้องการจำเป็นของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ของผู้บริหารแต่ละคน (Specific /Personalized Competencies) ควรพิจารณาจากสมรรถนะที่มีการจัดอันดับความสำคัญที่เหลือรองลงมา **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่ควรเป็นพื้นฐานได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) ความซื่อสัตย์สุจริต (6) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 2.2) การกำหนดระดับขีดความสามารถของสมรรถนะผู้นำในอนาคต แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (1) ผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ: ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 5 - สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the impact) (2) ผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ: ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 3 - สามารถคิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) (3) ผู้อำนวยการระดับชำนาญการ: ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 2 – สามารถริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่ควรเป็นพื้นฐานได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การมีวิสัยทัศน์ (3) การสื่อสารอย่างชัดเจน (4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น 2.2) การกำหนดระดับขีดความสามารถของสมรรถนะผู้นำในอนาคต แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
	(1) รองผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ: ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 4 - สามารถคิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) (2) รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ: ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 3 – สามารถริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) (3) รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการ: ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 2 – สามารถแก้ไขปัญหาได้ (Solve the problem) (4) รองผู้อำนวยการไม่มีวิทยฐานะ ควรกำหนดขีดความสามารถระดับ 1 – สามารถปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt))

ตารางที่ 38 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ด้านโปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
1) ควรกำหนดให้มีการพัฒนาทั้ง 3 โปรแกรม คือ ก่อนการปฏิบัติงาน/ดำรงตำแหน่ง (Pre-service Program) เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และ ขณะปฏิบัติงาน/ดำรงตำแหน่ง (In-service Program) 2) โปรแกรมพัฒนาไม่ได้หมายถึงโปรแกรมฝึกอบรมแต่เป็นการกำหนดแผนแม่บทในการพัฒนา 3) การพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 3.1) ควรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยังอยู่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูผู้สอน โดยมีการกำหนดโครงสร้างของสมรรถนะหรือประเด็นความรู้ทักษะ ความสามารถ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมี (Requirements/Prerequisite competencies) รวมถึงรูปแบบในการวัดประเมินแหล่งการศึกษา ค้นคว้า พัฒนา ให้ครูที่สนใจศึกษา	**I.หลักการและแนวคิดด้านโปรแกรมพัฒนา** **1. โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรประกอบด้วย 3 โปรแกรม** คือ 1.1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 1.2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) 1.3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) **2. โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)** ควรประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 2 รูปแบบ คือ 2.1 โปรแกรมพัฒนาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยกำหนดเป็นโมดูลที่ครอบคลุมทั้ง 12 สมรรถนะ เป็น Prerequisite Module และกำหนดให้สมรรถนะพื้นฐาน (Core Competencies) ได้แก่ (1) การมี

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยให้เน้นการเรียนรู้ผ่านออนไลน์หรือเครือข่ายดิจิทัล และกระบวนการวัดประเมินความรู้ความสามารถ เก็นสะสมเป็นแต้มคะแนน/วุฒิบัตรไว้ ทั้งนี้ต้องกำหนดระเบียบของผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกัน 3.2) ระยะเวลาพัฒนาขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล สามารถเรียนรู้สมรรถนะที่สนใจหรือมีความต้องการจำเป็น ได้ก่อนล่วงหน้า 2 ปี บางคนอาจเรียนรู้ได้เร็วกว่า บางคนอาจช้ากว่า กรณีต้องจัดโปรแกรมพัฒนา ควรจัดเป็นโปรแกรมการเรียนรู้แบบเข้มข้น เร่งรัด แบบ Residential Program หรือ Bootcamp ระยะสั้น ๆ ประมาณ 1 เดือน โดยใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสาน ออฟไลน์ 3.3) สมรรถนะที่จำเป็นในช่วงการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน หรือก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน (Pre-service Program) ที่เป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องระยะยาวก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาควรได้มีการเรียนรู้พัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่ถูกกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก (Core/Common Competencies) และผ่านการประเมินความรู้ความสามารถในทุกสมรรถนะ สำหรับสมรรถนะอื่น ๆ ที่ไม่ได้กำหนดเป็นสมรรถนะหลักสามารถเลือกเรียนรู้พัฒนาได้ตามความสนใจหรือความต้องการจำเป็น กรณีที่เป็นโปรแกรมการพัฒนาแบบเข้มข้น/เร่งรัด ควรมุ่งเน้นพัฒนา ใน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การสื่อสารอย่างชัดเจน และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 4) การพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน (Induction Program) ควรเน้นการพัฒนา ผ่านประสบการณ์ทำงาน	วิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) ความซื่อสัตย์สุจริต สำหรับผู้อำนวยการเพิ่มสมรรถนะสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ สำหรับรองผู้อำนวยการเพิ่มสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่นเป็นโมดุลที่จำเป็นต้องเรียนรู้และผ่านการประเมินผล ก่อนเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (Compulsory Modules) ซึ่งครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสนใจในสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนในการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำได้ล่วงหน้า ตามที่สะดวกและอย่างต่อเนื่อง 2.2 โปรแกรมพัฒนาแบบเร่งรัดระยะสั้น (Accelerated Development Program) ในรูปแบบ Residential Program ประมาณ 1 เดือน มุ่งเน้นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสาน ออฟไลน์ **3. โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)** 3.1 ลักษณะของโปรแกรมพัฒนา ควรเน้นการพัฒนา ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง (Action based learning) และมีระบบการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชในการให้คำปรึกษา แนะนำ สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นได้แก่ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน และ(5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 3.2 ระยะเวลาของการพัฒนา 1 ปี จากวันที่เริ่มเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารใหม่ โดยมีการสรุปประเมินผลการพัฒนาและให้ข้อมูลสะท้อนกลับแบบเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา การเป็นพี่เลี้ยงและผู้บริหารใหม่ ไตรมาส ละ 1 ครั้ง **3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
จริง (Action based learning) และมีระบบการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชในการให้คำปรึกษา แนะนำ 4.1) ระยะเวลาการพัฒนาในช่วงเริ่มปฏิบัติงานนั้น ความเห็นส่วนใหญ่ใกล้เคียงกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ควรใช้เวลา 3 เดือน (90 วัน) และกลุ่มที่ 2 ควรใช้เวลา 1 ปี ในช่วงทดลองงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบที่ใช้ในปัจจุบัน 4.2) ควรมีการประเมินความก้าวหน้าและให้ข้อมูลสะท้อนกลับโดยผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยงทุก ๆ 3 เดือน 4.2) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้น 5 ลำดับแรก คือ การปรับตัวและยืดหยุ่น การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างชัดเจน และการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 5) การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) เป็นการพัฒนาขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะผู้นำควรจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing) และต้องผ่านการประเมินสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามระดับขีดความสามารถที่กำหนดสำหรับตำแหน่งและวิทยฐานะครบทุก 5.1) ระยะเวลาในการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาซ้ำ หรือเพิ่มเติม (Upskills/Reskills) ตามความต้องการจำเป็นหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลองค์ความรู้ หรือทักษะ 5.3) สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาให้มีความสามารถถึงเกณฑ์มาตรฐาน 5 ลำดับแรก คือ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และการเรียนรู้อย่างฉับไว 6. โปรแกรมพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ ไม่จำเป็นต้องมี เพราะ ควรเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) และการให้รางวัล	**Program**) ควรประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 2 รูปแบบ คือ 3.1 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามมาตรฐานตำแหน่ง ทั้ง 12 สมรรถนะ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาจะเป็นแบบผสมผสานตามแนวปฏิบัติที่ดีด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาในสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง 3.2 โปรแกรมพัฒนาองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ (Upskills/Reskills) ซึ่งจะจัดให้มีการเรียนรู้พัฒนาผ่านรูปแบบออนไลน์ หรือออฟไลน์ ตามแนวปฏิบัติที่ดีของวิธีพัฒนา **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 2.2) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน คือ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.3) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน คือ (1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การเรียนรู้อย่างฉับไว **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
สำหรับการพัฒนาสมรรถนะนั้น ด้วยแนวทางการกำหนดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงานและมีการพัฒนาซ้ำ หรือเพิ่มเติม (Upskills/Reskills) ตามความต้องการจำเป็น หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลองค์ความรู้ หรือทักษะ ก็เพียงพอแล้ว 7. การพัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้มีขีดความสามารถสูงขึ้นตามมาตรฐานวิทยฐานะระดับต่างๆ ที่สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่ ควรอยู่ในรูปแบบ Self-service ผ่าน Online Platform	2.1) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 2.2) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาเมื่อปฏิบัติงาน คือ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.3) สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน คือ (1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การเรียนรู้อย่างฉับไว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 39 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ด้านรูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
1) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และออฟไลน์ ในสัดส่วนที่เท่ากัน (2) การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (3) การปฏิบัติงานนอกเวลาแบบออฟไลน์ (4) การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (5) การปฏิบัติงานนอกเวลาแบบออฟไลน์ 2) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานควรเน้นแบบ	**I.หลักการและแนวคิดด้านรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** **1. รูปแบบการพัฒนาควรเป็นแบบผสมผสาน 70:20:10** 1.1) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ควรจัดสำหรับให้ครูหรือผู้บริหารเลือกเรียนได้ตามความสนใจ เป็นการรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Ongoing

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
ผสมผสาน กรณีให้ครูหรือผู้บริหารสามารถเลือกเรียนได้ล่วงหน้าตามความสนใจ หรือความต้องการจำเป็น และสามารถพัฒนาล่วงหน้าก่อน 1-2 ปี ควรเน้นรูปแบบออนไลน์ กรณีเป็นโปรแกรมพัฒนาระยะสั้นแบบเร่งรัด หรือแบบ Bootcamp ควรเน้นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ออฟไลน์ 3) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานควรเป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ออฟไลน์ เน้นการพัฒนาในรูปแบบ Action-based learning 4) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงานแบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง (Ongoing development) ควรเน้นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ตามสมรรถนะที่เหมาะสม กรณีที่เป็นองค์ความรู้ หรือข้อมูลใหม่ๆ ควรเป็นแบบออนไลน์ กรณีมุ่งเน้นการนำไปใช้จริง การสร้างความร่วมมือ ควรเน้นการพัฒนาแบบออฟไลน์ ในรูปแบบ Action-based learning 5) การพัฒนารูปแบบออนไลน์ เหมาะสำหรับสถานการณ์โลกในยุคปัจจุบันและอนาคต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพยายามพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้สามารถรองรับ แต่ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเร่งพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	development) หรือตามความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐาน (Core/Common Competencies) ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ หรือข้อมูล 1.2) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ ควรจัดสำหรับการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Action based Learning) การพัฒนาที่มีมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพ และความผูกพัน การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น **2. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)** 2.1 กรณีเป็นการพัฒนาที่สามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจล่วงหน้าระยะยาว ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ 2.2 กรณีเป็นการพัฒนาแบบหลักสูตรเร่งรัดหรือเข้มข้นระยะสั้น หรือมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ หรือการอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ **3. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)** 3.1 กรณีเป็นข้อมูล ระเบียบต่าง ๆ ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ 3.2 กรณีเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Action based Learning) ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ **4. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)** 4.1 กรณีเป็นการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง การเรียนรู้ข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ 4.2 กรณีเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Action based Learning) ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
	1. การพัฒนาด้วยรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ต้องคำนึงถึงทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของครูและผู้บริหาร **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** 1. การพัฒนาด้วยรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ต้องคำนึงถึงทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของครูและผู้บริหาร 2.ครูและบุคลากรรุ่นใหม่ส่วนใหญ่มีทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ชำนาญกว่า

ตารางที่ 40 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ด้านวิธีการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
1) วิธีการพัฒนาที่มีการนำมาใช้ อันดับสูงสุด ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) รองอันดับ 2 ได้แก่ การศึกษาดูงาน (Field Trip) รองอันดับ 3 ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced learning) และ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 2) วิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ที่มีการนำมาใช้สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ อันดับ 1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced learning) อันดับ 2 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) อันดับ 3 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) 3) วิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์ ที่มีการนำมาใช้สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ อันดับ 1 การสอนแนะ (Coaching) และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) อันดับ 2 การศึกษาดูงาน (Field Trip) และ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) อันดับ 3 การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) 4) วิธีการเรียนรู้ที่ เหมาะสมที่สุด 3 ลำดับแรก ตามรายสมรรถนะ มีดังนี้	**I.หลักการและแนวคิดด้านวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** **1. การเรียนรู้ด้วยวิธีออนไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในเชิงข้อมูลความรู้ หลักการ แนวคิด การปฏิบัติตามขั้นตอน ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ วิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 1.1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced learning) 1.2) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) 1.3) การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) **2. การเรียนรู้ด้วยวิธีออนไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในเชิงการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหาร การทำงานร่วมกันหรือการสร้างเครือข่าย การสร้างแรงบันดาลใจ การหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วฉับไว วิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 2.1 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) 2.2 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) 2.3 เครือข่ายออนไลน์ (Online networking) **3. การเรียนรู้ด้วยวิธีออนไลน์** ที่เหมาะสมกับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
4.1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การฝึกอบรม การมอบหมายโครงการ และ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 4.2) การสื่อสารอย่างชัดเจน คือ การติดตามผู้มีประสบการณ์ สถานการณ์จำลอง และ การฝึกอบรมเสมือนจริง 4.3) การมีวิสัยทัศน์ คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน และ กรณีศึกษา 4.4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน และ เครือข่ายการเรียนรู้ 4.5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว คือ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมเสมือนจริง และ เครือข่ายออนไลน์ 4.6) การปรับตัวและยืดหยุ่น คือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยง และ การหมุนเวียนงาน 4.7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย คือ การหมุนเวียนงาน และ การเป็นพี่เลี้ยง 4.8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ คือ เครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ และ เครือข่ายออนไลน์ 4.9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การสอนงาน และ การเป็นพี่เลี้ยง 4.10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสอนแนะ และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล และ เครือข่ายออนไลน์ 4.12) ความซื่อสัตย์สุจริต คือ การเป็นพี่เลี้ยง กรณีศึกษา และ การติดตามผู้มีประสบการณ์ 5. การพัฒนาผู้บริหารไม่ควรยึดติดอยู่กับวิธีการฝึกอบรมในห้องเรียน เพียงอย่างเดียว 6. วิธีที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ละประยุกต์ใช้เร็วคือ การศึกษาดูงาน กรณีศึกษา (ทั้งด้านความสำเร็จ และความล้มเหลว)	วัตถุประสงค์ในเชิงการสร้างสัมพันธภาพ การปรับตัว การให้การปรึกษา แนะนำ การพัฒนาทัศนคติ วิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 3.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) 3.2 การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) 3.3 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) **4. การเรียนรู้ด้วยวิธีออฟไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการต้องใช้ต้นแบบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อวางแผนระยะยาว การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจ วิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 4.1 การศึกษาดูงาน (Field Trip) 4.2 กรณีศึกษา (Case Study) 4.3 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) **5. การเรียนรู้ด้วยวิธีออฟไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการแสวงหาจุดร่วม การสร้างการยอมรับ การฝึกทักษะบริหารคน วิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 5.1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5.2 สถานการณ์จำลอง (Simulation) 5.3 การสอนแนะ (Coaching) หรือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) **6. การเรียนรู้ด้วยวิธีออฟไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการให้เกิดทักษะจากการลงมือปฏิบัติจริง สร้างการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานและบริหารคน วิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 6.1 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) 6.2 การหมุนเวียนงาน (Jon Rotation) 6.3 เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) พิจารณาวิธีการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
7. การเรียนรู้ในเชิงข้อมูลความรู้ หลักการ แนวคิด ควรใช้วิธีการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ ต่าง ๆ เช่นฝึกอบรมเสมือนจริง เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล จะสะดวก รวดเร็วและประหยัดต้นทุนกว่า	3.1) พิจารณาวิธีการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ

ตารางที่ 41 สรุปแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ด้านการออกแบบเส้นทางการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
1) ควรมี Digital Platform กลางที่มี Module การเรียนรู้/การทดสอบที่เป็น Concept /Content based ให้เลือกเรียนตามความสนใจ สิ่งที่ยังขาดสมรรถนะ และความต้องการจำเป็น 2) ต้องมีกระบวนการวัดผลอย่างเข้มข้น ติดตามผลตัวชี้วัด ที่ผู้รับการพัฒนาต้องแสดงการเปลี่ยนแปลง ในเชิงประจักษ์ เช่น แสดงผลงานที่ปรับปรุงพัฒนาขึ้นจากเดิม สร้างหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาเด็ก 3) เน้นรูปแบบการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง (Interactive Learning through Actions/Real Cases Studies) มากกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน 4) ควรสร้าง Platform การวางแผนพัฒนาตนเองผ่านออนไลน์ และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้วางแผน Personal Development Plan เองให้เป็นระบบ Real time 5) ต้องมีนโยบาย ระเบียบ มาตรฐานในการพัฒนาและการวัดประเมิน/กำกับติดตามผล ที่ชัดเจน มีแผนแม่บทในการพัฒนา และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ช่วยให้เกิดการผลักดันการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารและการเป็นผู้นำได้จริง 6) Concept การพัฒนาเป็นแบบ Life-long learning & Personalization ผู้บริหารออกแบบการเรียนรู้พัฒนาตามความต้องการจำเป็น เป็น Personal Roadmap ที่	**I.หลักการและแนวคิดด้านการออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** **1. แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบนวัตกรรม** 1.1) แนวคิดการพัฒนาเป็นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ที่บุคลากรเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้พัฒนาด้วยตนเองตามความต้องการจำเป็น (Personalization) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 1.2) การสร้างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนา ต้องมีความแตกต่างจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Do something different) โดยออกแบบให้มีกรอบเส้นทางพัฒนา (Development Roadmap Framework) และแผนพัฒนาตนเอง (Personal Development Roadmap) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการหรือประกาศใช้ 1.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นระบบพื้นฐานในการพัฒนา (Digital Platform) ทั้งกระบวนการตั้งแต่การวางแผนพัฒนา การบริหารจัดการเรียนรู้พัฒนา รูปแบบหรือกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนา และการวัดประเมินผลสมรรถนะหรือการพัฒนา **2. องค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรม** 2.1 ตารางสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Competency Matrix) ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะและระดับขีดความสามารถ (Proficiency

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
อ้างอิงกับมาตรฐานตำแหน่ง/มาตรฐานสมรรถนะ/บริบทพื้นที่-สถานศึกษา 7) ควรมี Platform/Application ในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการ Sharing Case Studies /Best-Practices/Learned Lessons เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ 8) ควรมีการกำหนด Competency Matrix ที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงความสามารถตามความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะให้มีความเข้มข้นที่แตกต่างกัน 9) ควรใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่เหมาะสมกับสมรรถนะประเภทต่างๆ 10) ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญ เอาจริง เอาจัง และร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนในการพัฒนา การตั้งเป้าหมาย กำหนดทิศทาง รูปแบบการพัฒนาและต้องมีการปรับบริบทของแผนตลอดเวลา และมีการกำกับติดตาม 11) ควรมีองค์ประกอบเรื่องการวัดประเมินสมรรถนะผู้นำ จากผลงานที่เกิดขึ้น หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำตามที่คาดหวัง 12) ควรปรับเปลี่ยนระบบการคัดเลือกบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่ง /การเลื่อนวิทยฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษาแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์และสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานตำแหน่ง/ความคาดหวัง เช่น กำหนดให้ผู้ที่มีสิทธิ์เข้าสอบการคัดเลือกต้องมีผลการประเมินสมรรถนะผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หรือ ต้องผ่านโปรแกรมเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร ในModule ที่กำหนด 13) ผู้มีอำนาจหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องประสานพลัง (Synergy) ในการสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการและทรัพยากรในการพัฒนา 15 เชื่อมโยงแผนการพัฒนาและผลการพัฒนาเข้ากับ	Level) 5 ระดับ และพฤติกรรมที่คาดหวังแต่ละระดับ 2.2 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (School Leaders Development Roadmap) ประกอบด้วยเส้นทางการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน ตามขั้นของการเติบโตสายอาชีพ และโครงสร้างการพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนาในแต่ละช่วง 2.3 แผนแม่บทการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละโปรแกรมทั้งสมรรถนะหลัก (Core competencies) ที่ทุกคนต้องพัฒนา และสมรรถนะต่อยอดการพัฒนา (Further competencies) ที่เลือกพัฒนาได้ตามความสนใจ รูปแบบและวิธีการพัฒนาแต่ละโปรแกรม และการวัดประเมินผลการพัฒนา (1) โปรแกรมการพัฒนา ประกอบด้วย 3 โปรแกรม คือ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (2) รูปแบบการพัฒนา เป็นแบบผสมผสาน 70:20:10 ทั้งแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (3) วิธีการพัฒนา นำผลสรุปจากแนวปฏิบัติที่ดีของวิธีพัฒนา 3 ลำดับแรกของแต่ละสมรรถนะ มากำหนดเป็นทางเลือกให้ผู้บริหารเลือกได้ตามที่เหมาะสมกับบริบท ความพร้อมของเทคโนโลยี และแหล่งการพัฒนา 2.4 ผังขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนาตนเอง (Personal Development Roadmap Flowchart) **3. การกำหนดแนวทางในการประยุกต์ใช้นวัตกรรม** 3.1 แนวทางการวางแผนเส้นทางการพัฒนาตนเองสำหรับผู้ใช้งานที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย (1) การประเมินระดับสมรรถนะของตนเอง (2) การเลือกสมรรถนะ รูปแบบและวิธีพัฒนาในแต่ละ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ (PA) 16) Pre-service Program ควรเป็นโปรแกรมที่เปิดไว้ให้ครู/หัวหน้ากลุ่มสาระเข้าไปเลือกเรียนรู้บน Platform เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวุฒิบัตรมอบให้ (เพื่อให้ครูที่วางแผนในอนาคตระยะยาวตาม Personal Development Roadmap ได้สั่งสมความรู้ พัฒนาสมรรถนะไว้ล่วงหน้า) 17) สร้างนวัตกรรม ต้องออกแบบให้มีรูปแบบของแผนพัฒนา หรือวิธีการพัฒนาที่ปัจจุบันเขายังไม่ได้ทำ (Do something different) เช่น เลิกรูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียน 18) ต้องมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อสร้าง "Curiosity Mindset" 19) ควรให้ผู้บริหารวางแผนทั้งระยะสั้น (1 ปี) และระยะยาว (3 ปี)) และมีขั้นตอนกระบวนการวางแผนเส้นทางการพัฒนาที่ชัดเจน 20) โครงสร้างของโปรแกรม ควรประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ 1) สมรรถนะพื้นฐานที่เป็นมาตรฐาน (Common) 2) สมรรถนะที่ให้เลือกได้ตามความสนใจ	โปรแกรมพัฒนา 3.2 แนวทางการบริหารเส้นทางการพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารระบบการพัฒนา ประกอบด้วย (1) การกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติในการพัฒนา (2) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนา ได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็น การคัดเลือกเข้าสู่โปรแกรมพัฒนา การวัดประเมินผลการพัฒนาและเกณฑ์การได้รับวุฒิบัตร (3) การเชื่อมโยงแผนการพัฒนากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) และระบบประเมินการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์ขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติจริงในระดับผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกำกับและติดตามผล (5) การทบทวนแผนเส้นทางพัฒนาและแผนแม่บทการพัฒนาได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการทบทวนแผนทุก 1 ปี หน่วยงานผู้รับผิดชอบในการทบทวนแผน **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) การกำหนดสมรรถนะ รูปแบบ และวิธีการพัฒนาของแต่ละโปรแกรมในเส้นทางการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามและแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) การกำหนดสมรรถนะ รูปแบบ และวิธีการพัฒนาของแต่ละโปรแกรมในเส้นทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามและแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.4 การออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Ideate & Prototype Phase)

4.4.1 (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

จากการสังเคราะห์ ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม เรื่อง สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต และ ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ปรากฏผลตามตารางที่ 39

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 42 (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
I. สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**I. สมรรถนะผู้นำในอนาคต**	**I. สมรรถนะผู้นำในอนาคต**
ก. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 1. การมีวิสัยทัศน์ 2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 4. ความซื่อสัตย์สุจริต 5. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 6. การสื่อสารอย่างชัดเจน 7. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 8. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล 9. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย 10. การปรับตัวและยืดหยุ่น 11. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน 12. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	**ก. ลำดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน** 1. การมีวิสัยทัศน์ 2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 4. การสื่อสารอย่างชัดเจน 5. ความซื่อสัตย์สุจริต 6. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 7. การปรับตัวและยืดหยุ่น 8. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 9. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย 10. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล 11. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน 12. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	**ก. การจัดกลุ่มสมรรถนะตามลำดับความต้องการจำเป็น*** **1. สมรรถนะผู้นำหลัก (Core Leadership Competencies)** 1.1 การมีวิสัยทัศน์ 1.2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 1.3 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 1.4 ความซื่อสัตย์สุจริต 1.5 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 1.6 การสื่อสารอย่างชัดเจน **2. สมรรถนะผู้นำต่อยอด (Further Leadership Competencies)** 2.1 การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.2 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล 2.3 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย 2.4 การปรับตัวและยืดหยุ่น 2.5 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน 2.6 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
หมายเหตุ *ที่มาของร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 1 ด้านการจัดกลุ่มสมรรถนะ 1) การจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต แบ่งเป็น 2 กลุ่ม นั้นกำหนดโดยอ้างอิงจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต และหลักการและแนวคิดในการออกแบบนวัตกรรมในข้อ 2.3 แผนแม่บทการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละโปรแกรมทั้งสมรรถนะหลัก (Core competencies) ที่ทุกคนต้องพัฒนา และสมรรถนะต่อยอดการพัฒนา (Further competencies) ที่เลือกพัฒนาได้ตามความสนใจ 2) การกำหนดชื่อและจำนวนสมรรถนะในกลุ่มสมรรถนะผู้นำหลัก ให้ประกอบด้วย 6 สมรรถนะนั้น กำหนดขึ้นโดยอ้างอิงผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพที่จัดอันดับความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในลำดับต้น ๆ พบว่ามี 6 อันดับแรกที่เป็นสมรรถนะชุดเดียวกัน คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ความซื่อสัตย์สุจริต การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างชัดเจน และ สำหรับสมรรถนะที่ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจัดอันดับความสำคัญแตกต่างกัน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การปรับตัวและยืดหยุ่น การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต นำไปกำหนดเป็นกลุ่มสมรรถนะผู้นำต่อยอด		
ข. สภาพที่พึงประสงค์ของระดับขีดความสามารถสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิทยฐานะต่างๆ 1. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ: ระดับ 5 2. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 3. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ: ระดับ 4 4. ผู้อำนวยการชำนาญการ: ระดับ 3 5. รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 6. รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ: ระดับ 3 7. รองผู้อำนวยการชำนาญการ: ระดับ 2 8. ไม่มีวิทยฐานะ ระดับ 1	**ข. ระดับขีดความสามารถสมรรถนะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนวิทยฐานะต่างๆ** 1. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ: ระดับ 5 2. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 3. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ: ระดับ 3 4. ผู้อำนวยการชำนาญการ: ระดับ 2 5. รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 6. รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ: ระดับ 3 7. รองผู้อำนวยการชำนาญการ: ระดับ 2 8. ไม่มีวิทยฐานะ ระดับ 1	**ข. มาตรฐานระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนวิทยฐานะต่างๆ ดังนี้**** 1. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ: ระดับ 5 2. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 และ 5 3. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ: ระดับ 4 4. ผู้อำนวยการชำนาญการ: ระดับ 3 5. รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 6. รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ: ระดับ 3 7. รองผู้อำนวยการชำนาญการ: ระดับ 2 8. รองผู้อำนวยการไม่มีวิทยฐานะ ระดับ 1

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
หมายเหตุ : ความหมายของระดับขีดความสามารถ ดังนี้ ระดับ 5 :สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ระดับ 4 :คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ ระดับ 3 :ริเริ่มพัฒนาได้ ระดับ 2 :ปรับประยุกต์ให้เกิดผลสำเร็จได้ ระดับ 1 :ทำถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	หมายเหตุ : ความหมายของระดับขีดความสามารถ ดังนี้ ระดับ 5 :สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the impact) ระดับ 4 :คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) ระดับ 3 :ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) ระดับ 2 :แก้ไขปัญหาได้ (Solve the problem) ระดับ 1 :ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt)	หมายเหตุ : ความหมายของระดับขีดความสามารถ ดังนี้ ระดับ 5 :สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the impact) ระดับ 4 :คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) ระดับ 3 :ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) ระดับ 2 :แก้ไขปัญหาได้ (Solve the problem) ระดับ 1 :ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt)
หมายเหตุ **ที่มาของร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 1 ด้านมาตรฐานระดับสมรรถนะ การกำหนดมาตรฐานระดับขีดความสามารถสมรรถนะผู้นำที่ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยฐานะต่าง ๆ กำหนดโดยอ้างอิงผลการวิจัยเชิงปริมาณ และ การวิจัยเชิงคุณภาพที่กำหนดระดับความคาดหวังในขีดความสามารถด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะต่าง ๆ ซึ่งมีความใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จะอ้างอิงผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ข้อ 1.3 กำหนดระดับขีดความสามารถ (Proficiency level) ของสมรรถนะเป็นหลัก ควรกำหนดให้ระดับความสามารถที่คาดหวังของผู้อำนวยการโรงเรียนสูงกว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ระดับ ในวิทยฐานะเดียวกัน		
II. โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน	**II. โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**	**II. โปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**
1.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน	**1.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน**	**1.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน***
1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ เหมือนกันทั้ง ผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (เหมือนกันทั้ง ผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	**1.1 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation Module)** 1.1.1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
(3) ความซื่อสัตย์สุจริต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (6) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการปลี่ยนแปลง 1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) 1.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมเสมือนจริง การสอนแนะเสมือนจริง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การติดตามผู้มีประสบการณ์ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ กรณีศึกษา ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) 1.4 ระยะเวลา: 1 เดือน	(3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) ความซื่อสัตย์สุจริต (6) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และการพัฒนาแบบเร่งรัด ควรเพิ่มสมรรถนะ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลและ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ (กรณีการเรียนรู้ล่วงหน้าผ่านออนไลน์) และแบบออฟไลน์ (กรณีหลักสูตรเข้มข้น) (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) 1.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมเสมือนจริง การมอบหมายโครงการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การติดตามผู้มีประสบการณ์ สถานการณ์จำลอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสอนแนะ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) 1.4 ระยะเวลา: ต่อเนื่อง 2 ปี และ เข้มข้น 1 เดือน	(2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การสื่อสารอย่างชัดเจน (7) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (8) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (9) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (10) การปรับตัวและยืดหยุ่น (11) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (12) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 1.1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ 1.1.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมเสมือนจริง การสอนแนะเสมือนจริง เครือข่ายออนไลน์ และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ 1.1.4. ระยะเวลา 2 ปี **1.2 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive**

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
		Leadership Preparation Module) 1.2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (6) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 1.2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ 1.2.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ เครือข่ายการเรียนรู้ และการสอนแนะ 1.2.4 ระยะเวลา 30 วัน
1.2 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน	**1.2 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน**	**1.2 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน***
1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ (เหมือนกันทั้งรอง ผอ. สังกัด สพม. และ สพป.)	1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (เหมือนกันทั้ง ผอ. สังกัด สพม. และ สพป.)	**1.1 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation Module)**

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
(1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความซื่อสัตย์สุจริต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (6) การสื่อสารอย่างชัดเจน 1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) 1.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมเสมือนจริง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การติดตามผู้มีประสบการณ์ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ กรณีศึกษา ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.)	(1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) ความซื่อสัตย์สุจริต (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น และการพัฒนาแบบเร่งรัด ควรเพิ่มสมรรถนะ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลและ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) 1.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การมอบหมายโครงการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การติดตามผู้มีประสบการณ์ สถานการณ์จำลอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสอนแนะ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.)	1.1.1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การสื่อสารอย่างชัดเจน (7) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (8) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (9) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (10) การปรับตัวและยืดหยุ่น (11) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (12) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 1.1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ 1.1.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมเสมือนจริง การสอนแนะเสมือนจริง เครือข่ายออนไลน์ และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ 1.1.4. ระยะเวลา 2 ปี

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
		1.2 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Leadership Preparation Module) 1.2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น 1.2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ 1.2.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ เครือข่ายการเรียนรู้ กรณีศึกษา และการสอนแนะ 1.2.4 ระยะเวลา 30 วัน

หมายเหตุ * ที่มาของร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 1 ด้านโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน

1) การกำหนดโมดูลการพัฒนา ประกอบด้วย 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ ใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสานออนไลน์ และ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น ใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสานออฟไลน์ กำหนดโดยอ้างอิง ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านโปรแกรม/รูปแบบ/วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สำหรับโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ควรประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 2 รูปแบบ คือ(1) โปรแกรมพัฒนาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยกำหนดเป็นโมดุลที่ครอบคลุมทั้ง

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
12 สมรรถนะ เป็น Prerequisite Module ซึ่งครูหรือบุคลากรทางการศึกษาสามารถวางแผนในการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตได้ล่วงหน้า ตามที่สะดวกและอย่างต่อเนื่อง (2) โปรแกรมพัฒนาแบบเร่งรัดระยะสั้น ในรูปแบบ Bootcamp ประมาณ 1 เดือน โดยใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสาน ออฟไลน์ 2) สมรรถนะที่มุ่งเน้น ในแต่ละโมดูล กำหนดโดยอ้างอิง ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยกำหนดให้โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ ครอบคลุมทั้ง 12 สมรรถนะ เพราะผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะผู้นำในอนาคตทั้ง 12 สมรรถนะมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นจึงนำมากำหนดให้มีการเรียนรู้สมรรถนะผู้นำในอนาคตในระดับพื้นฐาน ให้ครบทุกสมรรถนะก่อนไปเรียนรู้ในโมดูลอื่น ๆ สำหรับโมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น อ้างอิงผลการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านโปรแกรมการพัฒนา ควรมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มสมรรถนะหลัก ที่ต้องมีการฝึกทักษะและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยให้มีระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น (Advanced)		
2.1 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน	**2.1 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน**	**2.1 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน****
2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (สมรรถนะ 1-4 เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (3) การปรับตัวและยืดหยุ่น (4) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (สพม.) การมีวิสัยทัศน์ (สพป.) 2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.)	2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ (กรณีเป็นการเรียนรู้ข้อมูล กฎระเบียบต่างๆ) และแบบออฟไลน์ (กรณีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง) (เหมือนกันทั้ง ผอ.	**2.1 โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module)** สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (5) การยอมรับความแตกต่างและหลาหลาย 2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ 2.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น แบบออนไลน์ คือ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การสอนแนะเสมือนจริง ชุมชนการเรียนรู้

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
2.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การสอนแนะ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน การติดตามผู้มีประสบการณ์ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.)	สังกัด สพม. และ สพป.) 2.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน การติดตามผู้มีประสบการณ์ สถานการณ์จำลอง การฝึกอบรมเสมือนจริง และ เครือข่ายออนไลน์ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.)	วิชาชีพออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล แบบออฟไลน์ คือ การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ การมอบหมายโครงการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ กรณีศึกษา 2.4 ระยะเวลา 1 ปี
2. โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน	**2. โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน**	**2. โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน****
2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (สมรรถนะ 1-4 เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (2) การปรับตัวและยืดหยุ่น (3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (4) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (5) การสื่อสารอย่างชัดเจน (สพม.) การมีวิสัยทัศน์ (สพป.) 2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) 2.3 วิธีการพัฒนา ทีมุ่งเน้นคือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) 2.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	**2.1 โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module)** สมรรถนะที่มุ่งเน้น - สมรรถนะ คือ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (3) การยอมรับความแตกต่างและหลาหลาย (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ 2.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การสอนแนะ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การฝึกอบรม เครือข่ายการเรียนรู้กรณีศึกษา และ การศึกษาดูงาน (เหมือนกันทั้งสังกัดสพม. และ สพป.)	ออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน การติดตามผู้มีประสบการณ์สถานการณ์จำลอง และ การฝึกอบรมเสมือนจริง (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.)	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ เครือข่ายออนไลน์ แบบออฟไลน์ คือ การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ กรณีศึกษาและ การศึกษาดูงาน 2.4 ระยะเวลา 1 ปี
หมายเหตุ **หมายเหตุที่มาของร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 1 ด้านโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1) การกำหนดโมดูลการพัฒนา ประกอบด้วย 1 โมดูล คือ โมดูลดูแลผู้บริหรใหม่ ใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสานออนไลน์และออฟไลน์ กำหนดโดยอ้างอิง ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านโปรแกรม/รูปแบบ/วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สำหรับโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ควรเน้นการพัฒนา ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง (Action based learning) และมีระบบการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชในการให้คำปรึกษา แนะนำ ระยะเวลาของการพัฒนา 1 ปี จากวันที่เริ่มเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารใหม่ 2) สมรรถนะที่มุ่งเน้น กำหนดโดยอ้างอิง ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ที่กำหนดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง ที่เป็นสมรรถนะชุดเดียวกัน ใน 6 อันดับแรก ซึ่งการมุ่งเน้นเพียง 6 สมรรถนะ เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในช่วงเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ที่เป็นจุดมุ่งเน้นจริง ๆ		
3. โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน	**3. โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน**	**3. โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน***
3.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ (สมรรถนะ 1-3 เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) !1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (สพม.) การมีวิสัยทัศน์ (สพป.)	3.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	**3.1 โมดูลผู้นำมาตรฐาน (Standard Leadership Module)** 3.1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
(5) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (สพม.) (สพป.) 3.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คิอ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) 3.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ การฝึกอบรมเสมือนจริง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การสอนแนะ การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การติดตามผู้มีประสบการณ์	(5) การเรียนรู้อย่างฉับไว 3.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คิอ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ (กรณีการเรียนรู้ข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ๆ) และแบบออฟไลน์ (กรณีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง) (เหมือนกันทั้งผอ. สังกัดสพม. และ สพป.) 3.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ เครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสอนแนะ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง (เหมือนกันทั้ง ผอ. สังกัด สพม. และ สพป.)	(4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การสื่อสารอย่างชัดเจน 3.1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คิอ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ 3.1.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง เครือข่ายออนไลน์ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการติดตามผู้มีประสบการณ์ 3.1.4 ระยะเวลา 1 ปี **3.2 โมดูลผู้นำต่อยอด (Further Leadership Module)** 3.2.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (1) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (2) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (3) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (4) การปรับตัวและยืดหยุ่น (5) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
		(6) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 3.2.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คิอ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ 3.2.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง เครือข่ายออนไลน์ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน และ การติดตามผู้มีประสบการณ์ การหมุนเวียนงาน 3.2.4 ระยะเวลาเรียนรู้ต่อเนื่อง (Ongoing) **3.3 โมดูลทบทวน/พัฒนาความรู้ใหม่ (Up-skills/Re-skills Module)** 3.3.1 สมรรถนะ ที่มีการปรับปรุงองค์ความรู้ แนวปฏิบัติใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3.3.2 รูปแบบการพัฒนา เป็นแบบผสมผสาน 70:20:10 3.3.3 วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 3.3.4 ระยะเวลา ต่อเนื่องเมื่อมีความรู้ หรือแนวปฏิบัติใหม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
3. โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน	**3. โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน**	**3. โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน***
3.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ (สมรรถนะ 1-2 เหมือนกันทั้ง ผอ.สังกัด สพม. และ สพป.) (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (3) การเสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (สพม.) การมีวิสัยทัศน์ (สพป.) (4) การเรียนรู้อย่างฉับไว (สพม.) ความซื่อสัตย์สุจริต (สพป.) (5) การสื่อสารอย่างชักเจน (สพม.) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (สพป.) 3.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) 3.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ และ เครือข่ายการออนไลน์ การสอนแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เครือข่ายการเรียนรู้ ฝึกอบรม และ	3.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ คือ (เหมือนกันทั้ง ผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) (1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การเรียนรู้อย่างฉับไว 3.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) 3.3 วิธีการพัฒนา ที่มุ่งเน้นคือ เครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การศึกษาดูงาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสอนแนะ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.)	**3.1 โมดูลผู้นำมาตรฐาน (Standard Leadership Module)** 3.1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การปรับตัวและยืดหยุ่น (4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การสื่อสารอย่างชัดเจน 3.1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คือ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ 3.1.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง เครือข่ายออนไลน์ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ แบบออฟไลน์ คือ การมอบหมายโครงการ การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน กรณีศึกษา และ การติดตามผู้มี

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (เหมือนกันทั้ง รองผอ. สังกัด สพม. และ สพป.) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (สพป.)		ประสบการณ์ 3.1.4 ระยะเวลาต่อเนื่อง (Ongoing) **3.1 โมดูลผู้นำต่อยอด (Further Leadership Module)** 3.1.1 สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ (1) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (2) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (3) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (5) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (6) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 3.1.2 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้น คิอ การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ 3.1.3 วิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้น แบบออนไลน์ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง เครือข่ายออนไลน์ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง แบบออฟไลน์ คือ การสอนแนะ การมอบหมายโครงการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน และ การติดตามผู้มีประสบการณ์

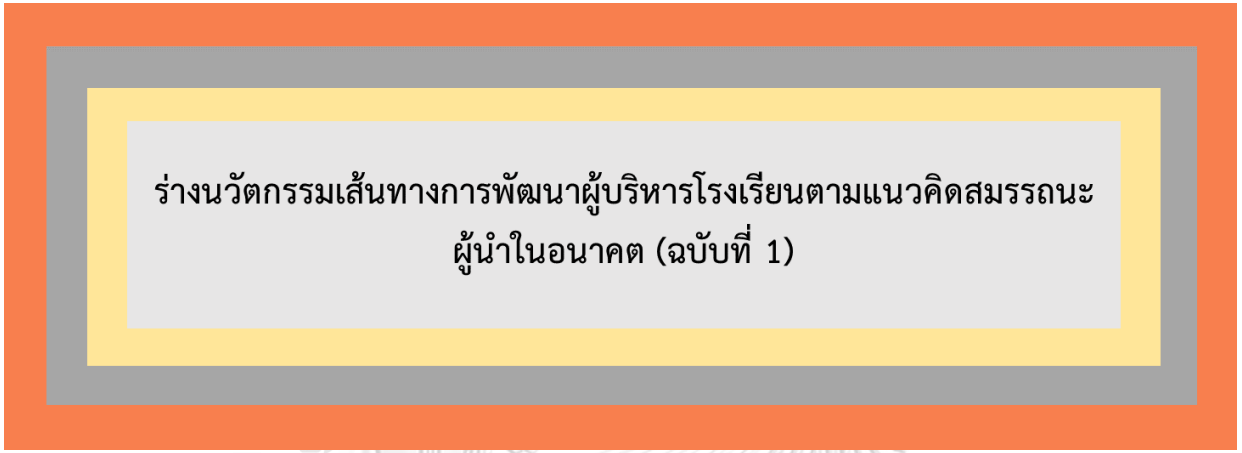
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงปริมาณ	แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการวิจัยเชิงคุณภาพ	(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1
		3.1.4 ระยะเวลาเรียนรู้ต่อเนื่อง Ongoing **3.3 โมดูลทบทวน/พัฒนาความรู้ใหม่ (Up-skills/Re-skills Module)** 3.3.1 สมรรถนะ ที่มีการปรับปรุง องค์ความรู้ แนวปฏิบัติใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3.3.2 รูปแบบการพัฒนา เป็นแบบผสมผสาน 70:20:10 3.3.3 วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 3.3.4 ระยะเวลา เมื่อมีองค์ความรู้ แนวปฏิบัติใหม่

หมายเหตุ ***หมายเหตุที่มาของร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 1 ด้านโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน

1) การกำหนดโมดูลการพัฒนา ประกอบด้วย 2 โมดูล คือ โมดูลผู้นำมาตรฐาน และผู้นำต่อยอด ใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสานออนไลน์ และ ออฟไลน์ กำหนดโดยอ้างอิงผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านโปรแกรม/รูปแบบ/วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สำหรับโปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ควรประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ (1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามมาตรฐานตำแหน่ง ทั้ง 12 สมรรถนะ และ (2) โปรแกรมพัฒนาองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ (Upskills/Reskills) ซึ่งจะจัดให้มีการเรียนรู้พัฒนาผ่านรูปแบบออนไลน์ หรือออฟไลน์ ตามแนวปฏิบัติที่ดีของวิธีพัฒนา ทั้งนี้ในโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะมาตรฐานแบ่งเป็น 2 โมดูล คือ โมดูลผู้นำมาตรฐาน และโมดูลผู้นำต่อยอด

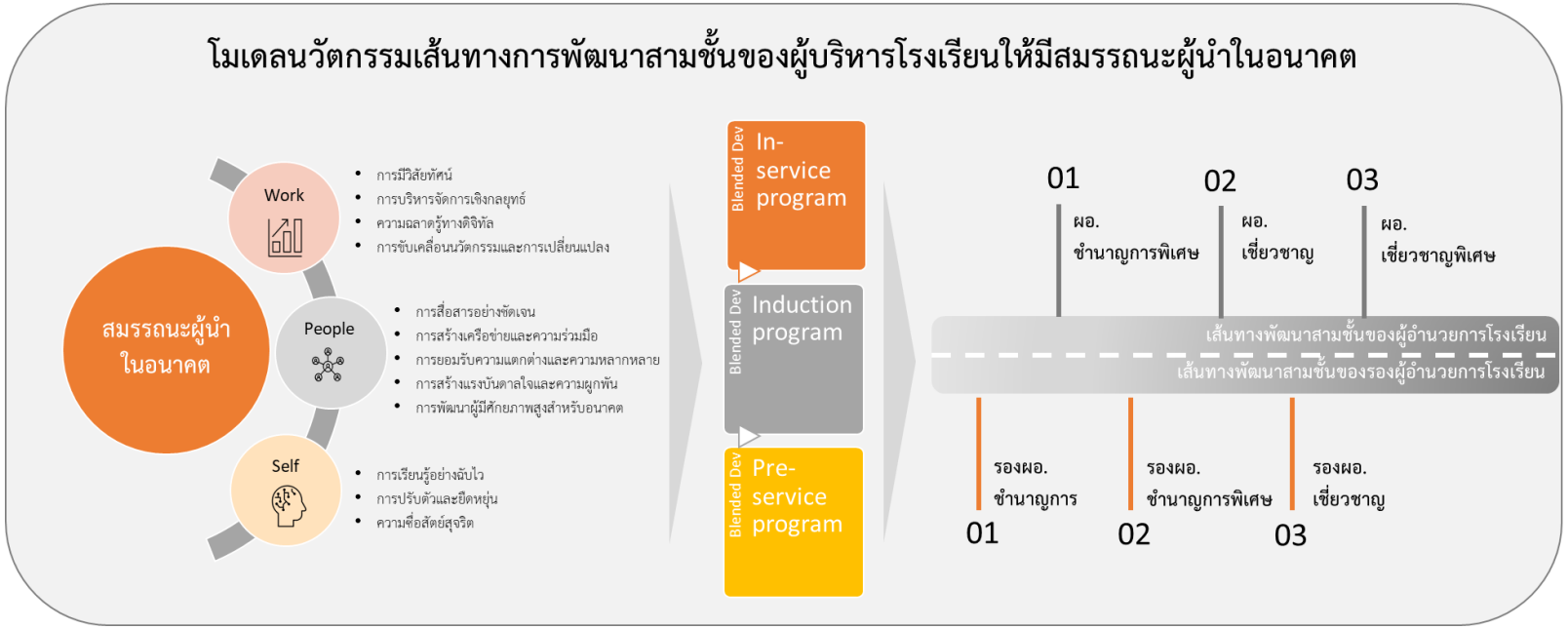
2) สมรรถนะที่มุ่งเน้น ในแต่ละโมดูล กำหนดโดยอ้างอิง ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เรื่องสรุปแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยกำหนดให้โมดูลผู้นำมาตรฐาน ควรมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และโมดูลผู้นำต่อยอด มุ่งเน้นสมรรถนะที่เหลืออีก 6 สมรรถนะที่สามารถเลือกได้ตามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องมีการให้มีระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น (Advanced)



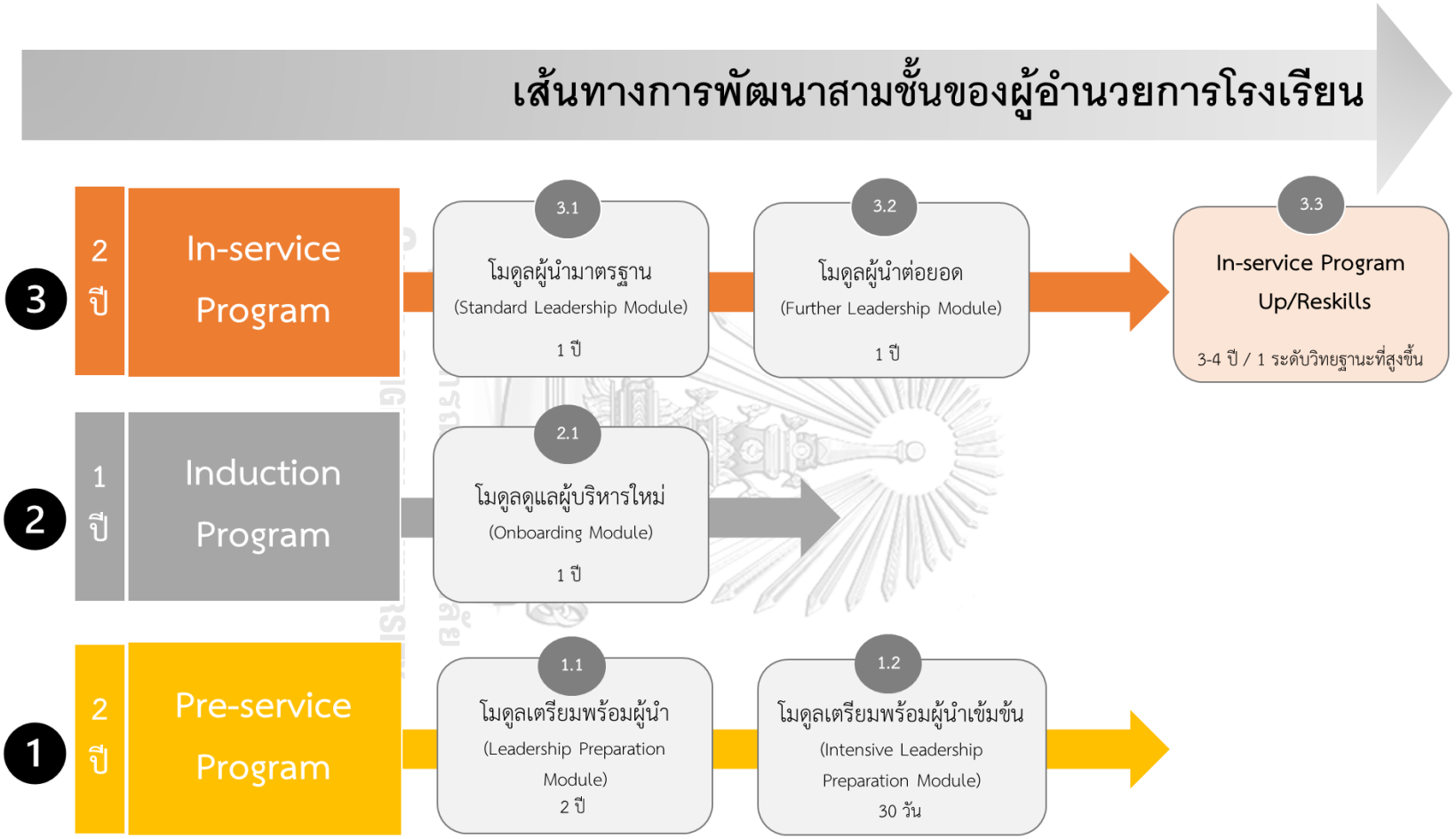
ภาพที่ 7 ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 1)

ชื่อนวัตกรรมหลัก : นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต

(Three-Tier Development Roadmap Innovation of School Leader Toward Future Leader Competency)



โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ
รองผอ.ชำนาญการ หรือ เทียบเท่า
In-service Program 2 ปี
Induction Program 1 ปี
Pre-service Program 2 ปี
01 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3-4 ปี
In-service Program (Up/Re-skills)
02 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
3-4 ปี
In-service Program (Up/Re-skills)
03 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน
จากครู คศ.1 ถึง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ คศ.5 : 16-22 ปี
เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
จากครู คศ.1 ถึง รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ คศ.4 : 11-13 ปี
In-service Program (2 ปี)
Induction Program (1 ปี)
Pre-service Program (2 ปี)
ครู/หน.กลุ่มสาระ หรือ เทียบเท่า
In-service Program 2 ปี
Induction Program 1 ปี
Pre-service Program 2 ปี
01 รองผู้อำนวยการชำนาญการ
3-4 ปี
In-service Program (Up/Re-skills)
02 รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3-4 ปี
In-service Program (Up/Re-skills)
03 รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ


เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน
3
2 ปี
In-service Program
3.1
โมดูลผู้นำมาตรฐาน
(Standard Leadership Module)
1 ปี
3.2
โมดูลผู้นำต่อยอด
(Further Leadership Module)
1 ปี
3.3
In-service Program Up/Reskills
3-4 ปี / 1 ระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้น
2
1 ปี
Induction Program
2.1
โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่
(Onboarding Module)
1 ปี
1
2 ปี
Pre-service Program
1.1
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ
(Leadership Preparation Module)
2 ปี
1.2
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น
(Intensive Leadership Preparation Module)
30 วัน

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน
1
2 ปี
โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน Pre-service Program
1.1
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ
(Leadership Preparation) :2 ปี
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
12 สมรรถนะ (L3)
การมีวิสัยทัศน์
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
การสื่อสารอย่างชัดเจน
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
การปรับตัวและยืดหยุ่น
ความซื่อสัตย์สุจริต
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์
70: การมอบหมายงาน/โครงการ
20: PLC ออนไลน์ เครือข่ายออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง
10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล
1.2
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น
(Intensive Leadership Preparation) :30 วัน
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L3)
การมีวิสัยทัศน์
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
ความซื่อสัตย์สุจริต
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์
70: การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ
20: การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC
10: การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การฝึกอบรม

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน

2 1 ปี

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน Induction Program

2.1

โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ (L3)

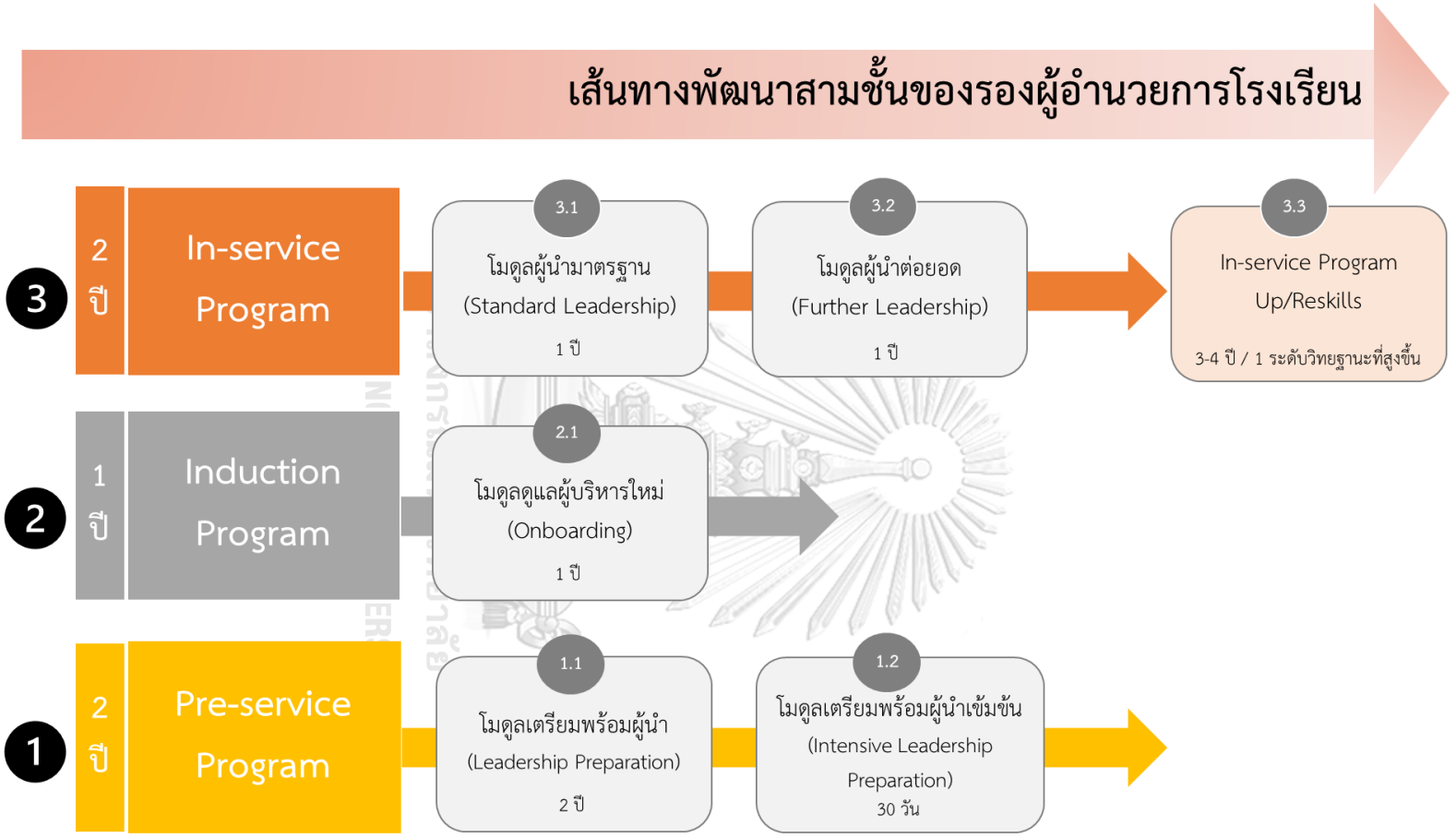
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- การปรับตัวและยืดหยุ่น
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบและวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: ศึกษาดูงาน มอบหมายงาน/โครงการ
- 20: เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง PLC
- 10: การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน
3
2 ปี
โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน In-service Program
3.1
โมดูลผู้นำมาตรฐาน
(Standard Leadership) :1 ปี
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L3,L4,L5)
• การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
• การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
• การมีวิสัยทัศน์
• การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
• การสื่อสารอย่างชัดเจน
• การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์
• 70: การมอบหมายงาน/โครงการ
• 20: PLC การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง
• 10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เรียนรู้ด้วยตนเอง
3.2
โมดูลผู้นำต่อยอด
(Further Leadership) :1 ปี
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L3,L4,L5)
• ความซื่อสัตย์สุจริต
• การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
• ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
• การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
• การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
• การปรับตัวและยืดหยุ่น
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์
• 70: การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน/โครงการ ศึกษาดูงาน
• 20: เครือข่ายการเรียนรู้ PLC PLCออนไลน์ การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามผู้มีประสบการณ์
• 10: ฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน


เส้นทางพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
3
2 ปี
In-service Program
3.1
โมดูลผู้นำมาตรฐาน (Standard Leadership)
1 ปี
3.2
โมดูลผู้นำต่อยอด (Further Leadership)
1 ปี
3.3
In-service Program Up/Reskills
3-4 ปี / 1 ระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้น
2
1 ปี
Induction Program
2.1
โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding)
1 ปี
1
2 ปี
Pre-service Program
1.1
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation)
2 ปี
1.2
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Leadership Preparation)
30 วัน

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
1
2 ปี
โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน Pre-service Program
1.1
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ
(Leadership Preparation) :1 ปี 11 เดือน
สมรรถนะผู้นำในอนาคตขั้นต้น
12 สมรรถนะ (L1)
การมีวิสัยทัศน์
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
การสื่อสารอย่างชัดเจน
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
การปรับตัวและยืดหยุ่น
ความซื่อสัตย์สุจริต
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์
70: การมอบหมายงาน/โครงการ
20: PLC ออนไลน์ เครือข่ายออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง
10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง
1.2
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำแบบเข้มข้น
(Intensive Leadership Preparation) :30 วัน
สมรรถนะผู้นำในอนาคตขั้นสูง
6 สมรรถนะ (L2)
การมีวิสัยทัศน์
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
ความซื่อสัตย์สุจริต
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
การสื่อสารอย่างชัดเจน
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์
70: การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน
20: การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสอนแนะ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC
10: การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

2

1 ปี

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน Induction Program

2.1

โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ (L2)

- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- การปรับตัวและยืดหยุ่น
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- ความซื่อสัตย์สุจริต

รูปแบบและวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: มอบหมายงาน/โครงการ ศึกษาดูงาน
- 20: เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง เครือข่ายออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง PLC PLC ออนไลน์ การสอนแนะ
- 10: การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

3 2 ปี

โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน In-service Program

3.1 โมดูลผู้นำมาตรฐาน (Standard Leadership) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ (L2, L3, L4)

- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- การมีวิสัยทัศน์
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
- ความซื่อสัตย์สุจริต
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบและวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: การมอบหมายงาน/โครงการ
- 20: การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง
- 10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม กรณีศึกษา

3.2 โมดูลผู้นำต่อยอด (Further Leadership) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ (L2, L3, L4)

- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การปรับตัวและยืดหยุ่น
- การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน

รูปแบบและวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน
- 20: เครือข่ายการเรียนรู้ PLC PLCออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ การติดตามผู้มีประสบการณ์
- 10: การเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

3

Ongoing

โปรแกรมพัฒนา
ขณะปฏิบัติงาน
In-service Program

3.3

โมดูลเสริมทักษะผู้นำ
(Up/Reskilling Leadership) :Ongoing

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
12 สมรรถนะ (L2, L3, L4)

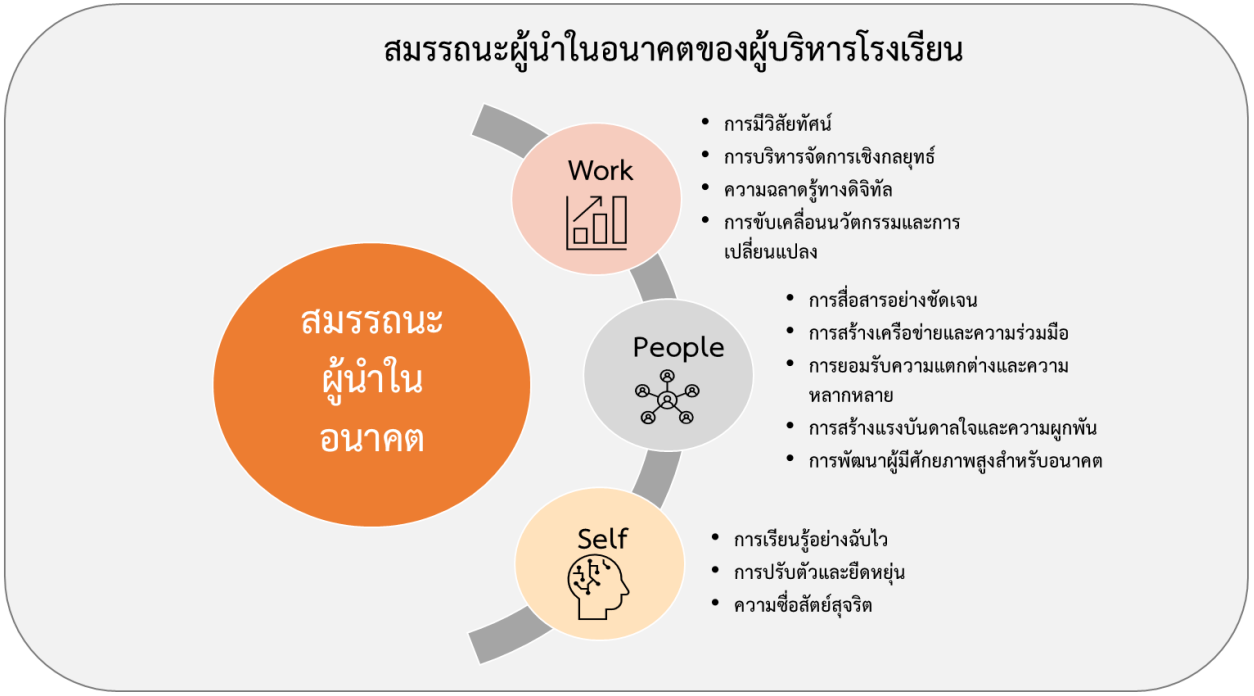
- สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะที่มีความรู้ ทักษะ แนวทางใหม่ ๆ ในการเป็นผู้นำด้านการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- วิธีพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะตามที่ระบุในพจนานุกรมสมรรถนะ

ชื่อนวัตกรรมรอง : พจนานุกรมสมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกกำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

(Future Leadership Competency Dictionary & Competency Matrix of School Leader)



เมทริกกำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

ตำแหน่งและวิทยฐานะผู้บริหารโรงเรียน สมรรถนะผู้นำในอนาคต		รองผู้อำนวยการ				ผู้อำนวยการ				นิยามของระดับสมรรถนะ
		รองฯ ไม่มีวิทยฐานะ	รองฯ ชำนาญการ	รองฯ ชำนาญการพิเศษ	รองฯ เชี่ยวชาญ	ผอ. ชำนาญการ	ผอ. ชำนาญการพิเศษ	ผอ. เชี่ยวชาญ	ผอ. เชี่ยวชาญพิเศษ	5: สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the Impact) 4: คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) 3: ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) 2: แก้ไขปัญหาได้ (Solve the Problem) 1: ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt)
ด้านงาน (Work)	1. การมีวิสัยทัศน์	1	2	3	4	3	4	5	5	
	2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1	2	3	4	3	4	5	5	
	3. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1	2	3	4	3	4	5	5	
	4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	3	4	5	5	
ด้านคน (People)	5. การสื่อสารอย่างชัดเจน	1	2	3	4	3	4	4	5	
	6. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	1	2	3	4	3	4	4	5	
	7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	1	2	3	4	3	4	4	5	
	8. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	1	2	3	4	3	4	4	5	
	9. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	1	2	3	4	3	4	4	5	
ด้านตน (Self)	10. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	1	2	3	4	3	4	5	5	
	11. การปรับตัวและยืดหยุ่น	1	2	3	3	3	4	5	5	
	12. ความซื่อสัตย์สุจริต	1	2	3	3	3	4	5	5	

เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ

ระดับสมรรถนะ และความคาดหวัง	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
ประเด็นพิจารณา	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1 และ 2	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2 และ 3	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2,3 และ 4	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2,3,4 และ 5
1. ความเข้มเข้น (Intensity) หมายถึง เจตจำนง หรือความคาดหวัง **สูง-ต่ำ** แตกต่างกัน	-ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	-ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน	-ส่งมอบผลงานมีผลิตภาพและประสิทธิผลสูง -พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารวิชาการ	-ส่งมอบผลงานที่ยกระดับขีดความสามารถขององค์กร -พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารวิชาการและการจัดการ	-ส่งมอบผลงานที่ยกระดับมาตรฐานของวงวิชาชีพ -เป็นต้นแบบในวงวิชาชีพ
2. ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การเผชิญกับคน ระบบ ข้อมูล หรือปัญหาในปริมาณ **มาก-น้อย** แตกต่างกัน	-ครอบคลุมงานประจำวันที่รับผิดชอบ - ใช้ระบบงานที่มีอยู่ตามขั้นตอนที่กำหนด	-ครอบคลุมงานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายใน -ผสมผสานระบบงานที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ	-ครอบคลุมงานโครงการพิเศษที่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -พัฒนาต่อยอดระบบงานเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูง	-งานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายในวงวิชาชีพ - พัฒนานวัตกรรมในบริบทสถานศึกษาของตนเอง	-งานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายนอกวงวิชาชีพ - พัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์กว้างขวางในวงวิชาชีพ
3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง การเผชิญกับความ **ยาก-ง่าย** และระยะเวลาในการมองเห็นอนาคต **ไกล-ใกล้** แตกต่างกัน	-ร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 1 ปีข้างหน้า	-กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 3 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับกลุ่มสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 5 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับกลุ่มวิชาชีพ -มองเห็นอนาคต 10 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับประเทศ -มองเห็นอนาคตมากกว่า 10 ปีข้างหน้า
4. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย **ใหญ่-เล็ก** หรือในขอบเขตพื้นที่ **กว้าง-แคบ** แตกต่างกัน	-ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ครู บุคลากร นักเรียน -ขอบเขตพื้นที่ สถานศึกษา	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักภายนอก เช่น ชุมชน พันธมิตร เครือข่ายวิชาชีพ --ขอบเขตพื้นที่ ในเขตจังหวัด	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักภายนอก เช่น ผู้ประกอบการ --ขอบเขตพื้นที่ เขตการศึกษา	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกกลุ่มวิชาชีพทางการศึกษา --ขอบเขตพื้นที่ ในระดับภาค	- ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม สุขภาพ --ขอบเขตพื้นที่ ในระดับประเทศ หรือนานาชาติ

อ้างอิง : 1) UNDP. (2016). Core Competency Framework. 2) ก.ค.ศ., (2564). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. 3) Bloom, Benjamin S., Max D. Engelhart, E. J. Furst, Walker H. Hill, and David R. Krathwohl.(1966) "Handbook I: cognitive domain." *New York: David McKay*. 4) Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, *41*(4), 212-218.

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 1 การมีวิสัยทัศน์	การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	มองภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	• มองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษา	• ระบุประเด็นปัญหาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาใน 3-5 ปีข้างหน้า	• วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบจากการปรับวิธีคิดและปฏิบัติด้านจัดการเรียนรู้ และบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง.ในอนาคต	• ระบุแนวโน้มในการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในทศวรรษหน้า	• ระบุความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในบริบทจำลองในอนาคตและผลกระทบด้านบวกและลบ
	ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับทีมและผู้เกี่ยวข้อง	• สื่อสารแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของสถานศึกษา	• ระดมความคิดและความคาดหวังของบุคลากรในการกำหนดภาพอนาคตของผู้เรียนและการจัดการสถานศึกษา	• กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาและสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ	• กำหนดเส้นทางการบริหารเพื่อนำองค์กรสู่ภาพอนาคต และองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ	• พัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารสถานศึกษาภายในเครือข่ายบริหารการศึกษา
	กระตุ้นให้ทีมนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	• สื่อสารเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนด้วยวิธีที่ง่ายและเชื่อมโยงประสบการณ์ของทีม	• ส่งเสริมการจัดทำแผนปฏิบัติงานรายไตรมาส และรายเดือนของทีมและแผนงานส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้	• เชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติประจำปีของสายงานการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้	• กำหนดแผนพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา	• เป็นแบบอย่างในวงวิชาชีพในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการศึกษาและมีพันธสัญญาต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนด
	ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง	• กำกับ ควบคุมดูแลผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์	• แสวงหาผลการสะท้อนกลับจากภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสู่เป้าหมายองค์กร	• พัฒนาระบบและเครื่องมือประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานต้นสังกัด	• ส่งเสริมการพัฒนาผลงานวิจัยด้านแนวโน้มการบริหารจัดการเรียนรู้และบริหารการศึกษาในอนาคต	• ขับเคลื่อนความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในเครือข่ายสถานศึกษาในบริบทที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การติดตามผู้มีประสบการณ์ PLC ออนไลน์ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์				

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	วิเคราะห์ SWOT และข้อเสนอกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามในการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบได้	• นำเสนอประเด็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้	• นำเสนอกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ในการบริหารการศึกษาได้	• นำเสนอมุมมองใหม่ในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาที่สอดรับกับแนวโน้มในอนาคตได้	• ผลักดันกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับโลกอนาคตในกลุ่มเครือข่ายได้
	กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร	• จัดทำแผนระยะสั้นระยะยาวและตัวชี้วัดในการบริหารสถาน ศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาปัจจุบัน	• จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการบริหารจพื่อป้องกันปัญหาและเร่งรัดการดำเนินกลยุทธ์	• พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการบริหารสถานศึกษาสู่การบรรลุวิสัยทัศน์	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสำนึกรับผิดชอบในการยกระดับ มาตรฐานการจัดการศึกษา
	ผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	• จัดสรรทรัพยากร มอบหมายงาน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	• แก้ไขปัญหาตัดสินใจเพื่อลดอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย	• พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์	• พัฒนาระบบ วิธีการบริหารและผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• เป็นต้นแบบด้านการนำทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการผลักดันกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
	ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	• ประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด	• วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อความล่าช้าหรือไม่บรรลุเป้าหมายและเสนอวิธีแก้ไขได้	• พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์	• นำเสนอประเด็นการเรียนรู้และองค์ประกอบสำคัญในการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ	• พัฒนาและแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	การสอนแนะ PLC ออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง การติดตามผู้มีประสบการณ์				
	10 : Education	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 3 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล**	**ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** (L1: Apply & Adapt)	**ระดับ 2** (L2: Solve the Problem)	**ระดับ 3** (L3: Originate & Improve)	**ระดับ 4** (L4: Invent & Transform)	**ระดับ 5** (L5: Create High Impact)
	จริยธรรมและความเป็นพลเมืองดิจิทัล	• สามารถบริหาร กำกับตนเอง และแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้	• สามารถใช้หลักกฎหมาย พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ในการแก้ไขปัญหาในงานด้านดิจิทัล	• ส่งเสริมการใช้และแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อดิจิทัลภายใต้กฎหมายและจริยธรรมโลกออนไลน์	• แสดงความเห็นในประเด็นปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้	• พัฒนาต้นแบบผู้บริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลและแบ่งปันแนวคิดประสบการณ์ผ่านสื่อออนไลน์
	การจัดการความปลอดภัยบนระบบเครือข่าย	• สามารถสำรวจ ตรวจสอบ การป้องกัน และ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในระบบเครือข่ายของตนเองได้	• สืบค้นและติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยในโลกออนไลน์และโลกไซเบอร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ออนไลน์	• ป้องกันข้อมูลด้วยการสร้างระบบความปลอดภัยที่เข้มแข็งและป้องกันการโจรกรรมข้อมูลหรือการถูกโจมตีออนไลน์ได้	• วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านต่างๆ และกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง	• กำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการศึกษาและเผยแพร่ในวงวิชาชีพ
	การใช้สื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีวิจารณญาณ	• สามารถใช้อุปกรณ์และสื่อดิจิทัลในการบริหารจัดการโดยควบคุมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตออนไลน์และออฟไลน์	• สามารถวิเคราะห์ แยกแยะและเลือกใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีคุณค่าเพื่ออ้างอิงและการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาตัดสินใจได้	• สามารถเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยในการออกแบบสื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้	• สามารถคิดค้นระบบหรือวิธีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับนโยบายบริบทสถานศึกษาและชุมชน	• เป็นผู้นำในการสร้างและจัดการตัวตนออนไลน์ของผู้ใช้งานสร้างภาพลักษณ์องค์กร และบริหารผลกระทบที่เกิดขึ้นได้
	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่าย	• สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	• สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาในงานและเพิ่มผลิตภาพในการบริหารจัดการศึกษาได้	• สามารถเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่ายได้	• สามารถพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การบริหารสถานศึกษาและบริหารเครือข่ายดิจิทัล	• วิจัยและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเรียนรู้ดิจิทัลและบริหารสถานศึกษาดิจิทัล
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ PLC PLC ออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม				

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง**	**การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม**				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** **(L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2** **(L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3** **(L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4** **(L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5** **(L5: Create High Impact)**
	ศึกษาและเข้าใจแนวโน้ม แนวทางใหม่หรือประเด็นที่ต้องปรับปรุงพัฒนา	• เชื่อมโยงแนวโน้มหรือแนวทางใหม่ในการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษากับบริบทและเป้าหมายองค์กรได้	• กำหนดความต้องการจำเป็นและแผนในการปรับปรุงพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้	• ริเริ่มโครงการนำร่องในการปรับปรุงพัฒนาประเด็นที่เร่งด่วนและส่งผลกระทบสูงเพื่อปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน	• กำหนดแนวทางใหม่ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในบริบทเฉพาะต่าง ๆ ได้	• พัฒนาระบบการแบ่งปันข้อมูลแนวโน้มและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาได้
	นำทีมรวบรวมความคิดแนวปฏิบัติที่ดีและสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรม	• กำหนดและนำทีมเพื่อรวบรวมความคิดและแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบได้	• สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ได้	• ขยายผลการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมภารกิจหลักได้	• ขับเคลื่อนและนำทีมระหว่างสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาสู่มาตรฐานนานาชาติได้
	ทดลองใช้ต้นแบบนวัตกรรม ประเมิน และปรับปรุง	• ดำเนินการใช้ต้นแบบนวัตกรรมตามแนวทางที่กำหนดและรายงานสรุปประเมินผลได้	• เสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากต้นแบบนวัตกรรม	• กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมใหม่	• พลิกโฉมการบริหารสถานศึกษาและได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม	• พัฒนาระบบความยั่งยืนของการพัฒนานวัตกรรมใหม่ทางการบริหารสถานศึกษาได้
	บริหารการเปลี่ยนแปลง	• สื่อสารเชิงสร้างสรรค์ให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	• สร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการบริหารได้	• ขับเคลื่อนผลสำเร็จในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อเป้าหมายองค์กรได้	• สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขยายผลให้ครอบคลุมการบริหารจัดการศึกษาในทุกด้าน	• พัฒนาและเผยแพร่โมเดลและแนวปฏิบัติที่ดี ในการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	เครือขายออนไลน์ PLC PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมออนไลน์ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 5 การสื่อสารอย่างชัดเจน**	**การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	การฟัง	• แสดงความใส่ใจเมื่อมีการสื่อสารกับผู้อื่น เข้าใจและสรุปประเด็นการสื่อสารได้ถูกต้อง	• รับฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างกว้างขวางและตอบสนองบนพื้นฐานของหลักการและสัมพันธภาพ	• รับฟังข้อมูลที่มีความซับซ้อนหลากหลาย สามารถวิเคราะห์จับประเด็น เชื่อมโยง และตอบสนองได้ถูกต้อง รวดเร็ว	• เข้าใจพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในทุกระดับและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม จนเกิดผลลัพธ์ในทางสร้างสรรค์	• เข้าใจประเด็นบริหารจัดการการศึกษาที่มีความอ่อนไหวสูง และกลั่นกรองวิธีการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและเท่าทัน
	การพูด	• สื่อข้อความแบบกระชับ เข้าใจง่าย ตามวัตถุประสงค์ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจ	• ให้ข้อมูลย้อนกลับ สะท้อนคิด ที่มีคุณค่ากับทีมและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงหรือรักษาคุณภาพที่ดีให้คงอยู่	• นำเสนอข้อมูลหรือแนวคิดเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	• สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและการบริหารจัดการศึกษา	• พูดโน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดการยอมรับ ร่วมมือและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามเป้าหมาย
	การเขียน	• เขียนข้อความ รายงาน หนังสือราชการได้อย่างถูกต้องตามระเบียบหลักการและแนวปฏิบัติ	• เขียนแผนงานเชิงกลยุทธ์ โครงงานเพื่อขออนุมัติงบประมาณ และรายงานทางการบริหารได้	• ปรับภาษาการเขียนให้สอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์	• เขียนบทความวิชาการ วิจัย เอกสารและหนังสือด้านการศึกษาและจัดการเรียนรู้ได้	• เขียนบทวิจารณ์ บทความวิชาการและวิจัยทางการบริหารการศึกษาเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ได้
	การจัดระบบสื่อสาร	• เข้าถึงและใช้ข้อมูลจากระบบสื่อสารส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้	• ประยุกต์ใช้ระบบสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาได้	• ริเริ่มพัฒนาระบบการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีความต่อเนื่อง	• กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูง	• พัฒนากลไกในการบริหารการแบ่งปันและให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างกลุ่มพันธมิตรทางการศึกษาได้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมออนไลน์ สถานการณ์จำลอง				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 6 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ**	**การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึงความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดโครงสร้างเครือข่ายและ ระบบบริหารจัดการเครือข่าย	• กำหนดกลุ่มและระเบียบประวัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการเรียนรู้ได้	• กำหนดโครงสร้างเครือข่ายบริหารสถานศึกษาและแผนงานในการให้และรับความร่วมมือได้	• พัฒนาระเบียบปฏิบัติแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพและรักษาความต่อเนื่อง	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล การให้คุณค่าและการยอมรับ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของกลุ่ม	• พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายในวงวิชาชีพบริหารการศึกษา
	พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือกับเครือข่าย	• มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพทางการศึกษา	• วิเคราะห์ SWOT และนำเสนอประเด็นกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายของสถานศึกษาได้	• พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสมาชิกเครือข่าย	• นำเทคโนโลยีทางการบริหารมาใช้วิเคราะห์แนวโน้มเพื่อวางแผนและส่งเสริมกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายได้	• สร้างการรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพที่มีส่วนร่วมโดยได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
	ขับเคลื่อนความช่วยเหลือร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่าย	• ส่งเสริม ให้ครู บุคลากรและผู้บริหารของโรงเรียนให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• แสวงหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสถานศึกษา	• จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายในเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ในกลุ่มวิชา หรือสาขาที่เชี่ยวชาญ	• จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายเปิดเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ได้รับการรับรองระดับประเทศ	• ขับเคลื่อนการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายวิชาการและบริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในระดับนานาชาติ
	รักษาสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องและขยายวงเครือข่ายพันธมิตร	• ติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิดกับกลุ่มเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่อง	• เสนอให้ความร่วมมือกับครู บุคลากรและเครือข่ายภายนอกเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา	• ขยายเครือข่ายโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายร่วมและผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการจำเป็นของการร่วมมือทางการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้	• เป็นต้นแบบด้านการรักษาสัมพันธภาพกับเครือข่ายพันธมิตรและเป็นผู้กว้างขวางในวงวิชาชีพทางการบริหารจัดการศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC ออนไลน์ PLC				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 7 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย**	**การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้าง ยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดทิศทาง พฤติกรรมที่คาดหวังด้านการเปิดกว้าง และให้โอกาส	• เปิดรับความคิดเห็นจากครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติใหม่ของสถานศึกษา	• รวบรวม และเปิดรับข้อมูล แนวคิดแนวทางใหม่จากแหล่งข้อ มูลที่หลากหลายเมื่อกำหนดวิสัย ทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร	• พัฒนาระบบการเปิดรับและแบ่งปันข้อมูลด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาจากเครือข่ายที่หลากหลาย	• กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆของสถานศึกษาบนพื้นฐานแนวคิดความแตกต่างหลากหลาย	• กำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานแนวคิดความแตกต่างหลากหลาย
	เชื่อมโยงคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายกับผลการปฏิบัติงานและนวัตกรรมองค์กร	• สื่อสารให้นักเรียน ครู บุคลากรเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ	• สนับสนุนการทำงานในรูปแบบคณะทำงานหรือโครงการที่มีสมาชิกหลากหลาย	• วิเคราะห์คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายของทีมในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	• สื่อสารในช่องทางสาธารณะถึงความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาโดยเชื่อมโยงคุณค่าความแตกต่างหลากหลาย	• สร้างเวทีสาธารณะในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาของชุมชนวิชาชีพ
	ส่งเสริมและให้แรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารและบุคลากร	• ชื่นชมเมื่อครู บุคลากรและผู้บริหารเปิดใจรับฟังผู้อื่นโดยปราศจากอคติ	• ส่งเสริมให้ทีมบริหารสร้างการมีส่วนร่วมที่หลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียน	• พัฒนากลุ่มคนต้นแบบพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งในระดับต่างๆเพื่อสร้างพฤติกรรมกลุ่ม	• เชื่อมโยงการมีพฤติกรรมในงานที่คาดหวังของผู้บริหารกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์	• เป็นต้นแบบของผู้บริหารที่เปิดใจกว้างและยอมรับความแตกต่างหลากหลาย
	รักษาความต่อเนื่องของบรรยากาศเชิงบวกและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กร	• เคารพในแนวคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อื่นทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	• สร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา	• ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศเชิงบวกขององการมีสมาชิกองค์กรที่มีความหลากหลาย	• พัฒนากลยุทธ์และแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมที่คาดหวังตามค่านิยมองค์กร	• ปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมความแตกต่างหลากหลายอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	PLC ออนไลน์ PLC เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 8 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน**	**การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง และทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดประเด็นท้าทายในงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	• ถ่ายทอดภารกิจสำคัญของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	• สื่อสารประเด็นสำคัญและเร่งด่วนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือผลกระทบต่อเป้าหมาย	• กำหนดมาตรฐานที่สูงและเป้าหมายที่ท้าทายในบทบาทผู้สอน ผู้สนับสนุนและผู้นำทีม	• กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในประเด็นท้าทายของสถานศึกษาและแนวทางสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิผล	• กำหนดประเด็นท้าทายของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระดับชาติ
	กระตุ้นให้ทีมและผู้เกี่ยวข้องเห็นมุมมองในอนาคตที่มีคุณค่ากับบุคลากรและองค์กร	• แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำองค์กร ครูและบุคลากรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	• กระตุ้นให้ครูและบุคลากรกำหนดแผนงานและการมีส่วนร่วมในภารกิจขององค์กรตามความสนใจและเชี่ยวชาญ	• ผลักดันทีมบริหาร ครูและบุคลากรในการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเองและหน่วยงาน	• กำหนดกลยุทธ์และแผนโครงการที่แสดงให้เห็นความสำเร็จในอนาคตของทุกสายงานโดยเชื่อมโยงกับจุดแข็งขององค์กร	• กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับจุดแข็งขององค์กร ชุมชนและสื่อสารต่อสาธารณะ
	แสดงข้อมูลความก้าวหน้าและผลกระทบในการปรับปรุงพัฒนา	• รวบรวมและเสนอผลความก้าวหน้าของการบริหารสถานศึกษาในภาพรวมและสื่อสารให้บุคลากรรับทราบตามระยะเวลาที่กำหนด	• ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมตามแผนดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเสนอแผนปรับปรุงแก้ไข	• พัฒนาเครื่องมือและระบบการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าด้านวิชาการและการสนับสนุนการเรียนการสอน	• วิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานครู บุคลากรและภาพรวมของสถานศึกษา	• ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบองค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทต่าง ๆ
	ชื่นชมในผลสำเร็จ ระดับบุคคลและทีมงานของครูและบุคลากร	• ชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนบุคคลและที่สาธารณะ	• วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของครู บุคลากรและหาวิธีแก้ไข	• เชื่อมโยงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	• เปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นเข้าเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนรู้	• พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง เครือข่ายออนไลน์ PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 9 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต**	**การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึงความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดตำแหน่งสำคัญ คุณสมบัติ และสมรรถนะของผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษา	• กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติ ของผู้มีศักยภาพสูงในสถานศึกษาตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาได้	• สรรหา คัดเลือกกลุ่มครูและบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณสมบัติและสมรรถนะ	• พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงของตำแหน่งสำคัญในสถานศึกษาได้	• พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางการสรรหาคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงของตำแหน่งสำคัญในสถานศึกษาได้	• พัฒนากรอบคิด นโยบายและขั้นตอนในการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงและแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้
	ประเมินสมรรถนะและร่วมจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	• ประเมินสมรรถนะและให้คำแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	• นิเทศ กำกับติดตาม และให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาสมรรถนะเพื่อปิดจุดอ่อนและพัฒนาขีดความสามารถของทีม	• จัดทำแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในภาพรวมองค์กรได้	• พัฒนารูปแบบและหาแนวทางเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้	• พัฒนากรอบแนวคิดและแผนแม่บทในการพัฒนาและบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้
	สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา	• วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	• ติดตามผล และมองเห็นปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้พัฒนาตนเองของครูและบุคลากรและเป็นการเป็นพี่เลี้ยงแนะแนวทางแก้ไขปัญหาได้	• วิเคราะห์ช่องว่างขีดความสามารถของครูและบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และเสนอแนวทางปรับปรุงพัฒนาได้	• พัฒนากลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของครู บุคลากรและผู้มีศักยภาพสูงในสถานศึกษาในภาพรวมและเฉพาะสาขาได้	• เป็นต้นแบบในการโค้ช การเป็นการเป็นพี่เลี้ยงและการพัฒนาครู บุคลากร และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในวิชาชีพการศึกษา
	สร้างโอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ	• สนับสนุนการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	• ให้ข้อมูลย้อนกลับและร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	• พัฒนาแผนความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	• พัฒนากลยุทธ์ในการรักษากลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	• พัฒนากรอบคิด แนวปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารเส้นทางพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงด้านการศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ เครือข่ายออนไลน์ PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 10 การเรียนรู้อย่างฉับไว	**การเรียนรู้อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้ในอดีต สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมและทันท่วงที**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** (L1: Apply & Adapt)	**ระดับ 2** (L2: Solve the Problem)	**ระดับ 3** (L3: Originate & Improve)	**ระดับ 4** (L4: Invent & Transform)	**ระดับ 5** (L5: Create High Impact)
	แสวงหาข้อมูล แนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	• เรียนรู้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ และบันทึกบทเรียน ข้อผิดพลาด และผลสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• ประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีและบทเรียนความสำเร็จและความล้มเหลวในการแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน หรือVUCA	• จัดระบบบริหารข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ	• สร้างเครือข่ายของแหล่งข้อมูลที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือในวงวิชาชีพบริหารจัดการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• เป็นแบบอย่างของผู้รู้ในศาสตร์วิชาการหรือการบริหารจัดการเรียนรู้ในสาขาที่เชี่ยวชาญ
	ให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ	• ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	• ส่งเสริมวิธีการสะท้อนคิดในการปฏิบัติงานร่วมกับของทีมตามแนวทางการบริหารสมัยใหม่	• พัฒนารูปแบบและทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับของครู บุคลากร และส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในกลุ่มครู บุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครองและผลักดันให้เกิดการประสานร่วมมือในการใช้ระบบ	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการปรับปรุงและยกระดับขีดความสามารถองค์กร
	ประยุกต์ใช้ข้อมูลองค์ความรู้อย่างเท่าทันสถานการณ์	• พิจารณาใช้ข้อมูลและประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด	• ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ใช้ข้อมูลที่มีในการวิเคราะห์สาเหตุและแก้ปัญหาในงานที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้	• วิเคราะห์ เปรียบเทียบความถูกต้อง ทันสมัยและเชื่อถือได้ของแหล่งข้อมูลเพื่อเลือกใช้ข้อมูลได้	• พัฒนาระบบและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ฉับไวและมีประสิทธิผล	• ผลักดันองค์กรการเรียนรู้วิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา
	นำเสนอและแบ่งปันแนวคิดข้อมูลใหม่ที่มีคุณค่ากับผู้อื่น	• แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้และการบริหาร	• กลั่นกรอง และนำเสนอข้อมูลประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับบุคลากรและเครือข่ายทางการศึกษา	• พัฒนาระบบการบริหารชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	• พัฒนาระบบการบริหารชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	• โค้ชทีมบริหารในการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC การสอนแนะ				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 11 การปรับตัวและยืดหยุ่น	การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายสูงภายใต้สภาวการณ์โลกยุคพลิกผัน	• ตื่นตัวและติดตามข่าวสารสถานการณ์รอบด้านของโลกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	• แสวงหาและปรับใช้แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	• วิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว	• นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของทีมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการดำเนินงาน	• สร้างทัศนคติของครูและบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดตายตัว
	รับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	• สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเหนือความคาดหมายโดยใช้ปฏิภาณไหวพริบและสติ	• ปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและนโยบายการบริหาร	• พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามแบบแผนวิเคราะห์แนวโน้ม	• วิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและกำหนดแผนรองรับ	• โค้ชทีมบริหารในการวางแผนบริหารความเสี่ยงและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเหตุฉุกเฉิน
	รับฟังความคิดเห็นและแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ	• จัดการสนทนากับครู นักเรียนและผู้ปกครองเพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารอย่างสม่ำเสมอ	• ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำคัญของนักเรียนในการจัดการเรียนรู้	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาเพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยส่งเสริมให้มีการใช้อย่างจริงจัง	• พัฒนาต่อยอดผลจากการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาและเครือข่าย	• สร้างและบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรด้านการเปิดใจรับฟังผู้อื่นและการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง
	ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถองค์กรโดยไม่ยึดติดกับอดีต	• สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการกระบวนการ และทรัพยากรในการปฏิบัติงานโดยยังคงผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีการ กระบวนการและทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลิตภาพและผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมาย	• สามารถพัฒนาแผนทางเลือกในสถานการณ์ฉุกเฉินและตัดสินใจใช้ได้อย่างถูกต้องเพื่อรักษาเป้าหมายและลดความสูญเสีย	• สามารถให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนทางเลือกหรือแผนฉุกเฉินกับครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ในสถานการณ์วิกฤติ	• สามารถให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิฤกติกับเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การหมุนเวียนงาน				
	20 : Exposure	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 3 : Self **คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)**	**สมรรถนะ 12** **ความซื่อสัตย์สุจริต**	**ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้**				
	ระดับความสามารถ **ประเด็นพฤติกรรม**	**ระดับ 1** (L1: Apply & Adapt)	**ระดับ 2** (L2: Solve the Problem)	**ระดับ 3** (L3: Originate & Improve)	**ระดับ 4** (L4: Invent & Transform)	**ระดับ 5** (L5: Create High Impact)
	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความถูกต้องและมีหลักการ	• ปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักกฎหมาย ระเบียบวินัย และหลักวิชาชีพ	• แก้ปัญหาและตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ และความถูกต้อง	• เข้มงวดในการรักษาระเบียบวินัย ไม่ละเมิดหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	• พัฒนาระบบงานและการจัดการโดยสอดคล้องกับหลักกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ	• มีส่วนร่วมในการกำหนดและผลักดันด้านจริยธรรมวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา
	แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจอย่างสุจริตตรงไปตรงมา	• ซื่อตรง ไม่คดโกง มีสัจจะและแสดงความเห็นตามหลักวิชาชีพ	• แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้วยความยุติธรรม	• หนักแน่น มั่นคงในการคิด การตัดสินใจ และแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา	• สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในความถูกต้อง	• เป็นผู้อุทิศตน รณรงค์พฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตของครู และบุคลากรทางการศึกษา
	บริหารจัดการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้	• สื่อสารและนำเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผยตามข้อเท็จจริง	• ไม่บิดเบือนข้อมูลจากข้อเท็จจริงเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น	• บริหารจัดการภารงานของสถานศึกษาด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	• พัฒนาระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	• ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
	มีคุณธรรมจริยธรรม	• ทำความดี ละเว้นความชั่ว มีจิตใจที่แจ่มใส และมีความเมตตากรุณา	• สงบ สุภาพและเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	• ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานและบริหารคน	• ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างกับนักเรียน	• เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนาและวิชาชีพ
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง การติดตามผู้มีประสบการณ์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง				

4.4.4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างต้นแบบนวัตกรรม

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยการประเมิน 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 12 ท่าน โดยนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมินร่างต้นแบบนวัตกรรม และผลการประเมิน (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (ฉบับที่ 1) และ (ฉบับที่ 2) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 43 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินร่างต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่งงาน	ความเชี่ยวชาญ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 1 จำนวน 5 คน			
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ปริญญาเอก	เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กระทรวงศึกษาธิการ	ด้านบริหารการศึกษา และนโยบายทางการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ปริญญาเอก	ประธานคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ คุรุสภา (กมว.) และที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารสมศ. กระทรวงศึกษาธิการ	ด้านบริหารการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ปริญญาเอก	รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ด้านการสอนและการวิจัยทางการบริหารการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศ (HCEC) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ด้านบริหารการศึกษา และด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่งงาน	ความเชี่ยวชาญ
		(สพฐ.)	
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ปริญญาเอก	รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	ด้านบริหารการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 2 จำนวน 10 ท่าน			
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ปริญญาเอก	ประธานคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ คุรุสภา (กมว.) และที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารสมศ. กระทรวงศึกษาธิการ	ด้านบริหารการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศ (HCEMC) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	ด้านบริหารการศึกษาและการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานยุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	ด้านบริหารการศึกษาและการวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ปริญญาเอก	รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	ด้านบริหารการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่ 1	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1	ด้านบริหารการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียม	ด้านบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูล	วุฒิการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่งงาน	ความเชี่ยวชาญ
มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคนที่ 2		อุดมศึกษาน้อมเกล้า กุนนที (สพม. กรุงเทพ เขต 2)	(ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคนที่ 3	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต (สพป. กรุงเทพ)	ด้านบริหารการศึกษา (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคนที่ 4	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ (สพป. กรุงเทพ)	ด้านบริหารการศึกษา (ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ)
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคนที่ 5	ปริญญาเอก	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ (สพม. กรุงเทพ เขต 1)	ด้านบริหารการศึกษา (รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ)
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคนที่ 6	ปริญญาเอก	รองผู้อำนวยการโรงเรียนหกสิบพรรษาวิทยาคม	ด้านบริหารการศึกษา (รองผู้อำนวยการชำนาญการ)

จากตารางที่ 43 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินร่างต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 ท่าน การศึกษาในระดับปริญญาเอก โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (ฉบับที่ 1) จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญครอบคลุมด้านบริหารการศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (ฉบับที่ 2) มีจำนวน 10 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรบริหารส่วนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ด้านละ 1 ท่าน และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาจากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพป.) และประถมศึกษา (สพม.) จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ 1 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน 3 ท่าน และรอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้อำนวยการโรงเรียน 2 ท่าน ครอบคลุมวิทยฐานะชำนาญการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

ผลการประเมินความเหมาะสมละความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 แสดงผลดังตารางที่ 44-47

ตารางที่ 44 ผลประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต						
1.1 ชื่อนวัตกรรม	4.00	0.707	มาก	3.80	0.837	ปานกลาง
1.2 โมเดลนวัตกรรมหลักภาพรวม	4.00	0.707	มาก	4.00	0.707	มาก
1.3 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ	4.20	0.837	มาก	4.20	0.837	มาก
1.4 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.80	1.095	ปานกลาง	3.80	1.095	ปานกลาง
1.5 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.00	1.225	มาก	4.00	1.225	มาก
1.6 โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
1.7 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
1.8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.00	0.707	มาก	3.80	0.837	ปานกลาง
1.9 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.40	0.548	มาก	4.40	0.548	มาก
1.10 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.11 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
1.12 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	3.80	0.447	ปานกลาง	3.80	0.447	ปานกลาง
1.13 โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
1.14 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
1.15 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
1.16 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
1.17 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
1.18 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
1.19 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	4.20	0.447	มาก	4.20	0.447	มาก
รวม	**4.20**	**0.629**	**มาก**	**4.07**	**0.747**	**มาก**
2. โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกกำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน						
2.1 ชื่อนวัตกรรม	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
2.2 มิติของสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3 มิติ ได้แก่ งาน คน ตน	4.40	0.548	มาก	4.40	0.548	มาก
2.3 เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน:	4.40	0.548	มาก	4.40	0.548	มาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.4 ระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.837	มาก	4.20	0.837	มาก
2.5 ระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.60	0.548	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด
2.6 เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถ 5 ระดับของผู้บริหารโรงเรียน	4.60	0.548	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด
2.7 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	4.40	0.548	มาก	4.40	0.548	มาก
2.8 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
2.9 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 3 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	4.60	0.548	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด
2.10 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
2.11 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 5 การสื่อสารอย่างชัดเจน	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
2.12 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 6 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.60	0.548	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด
2.13 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 7 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	4.60	0.548	มากที่สุด	4.40	0.894	มาก
2.14 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 8 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	4.60	0.548	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด
2.15 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 9 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	4.40	0.548	มาก	4.40	0.894	มาก
2.16 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 10 การเรียนรู้อย่างฉับไว	4.60	0.548	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด
2.17 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 11	4.80	0.447	มากที่สุด	4.60	0.548	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การปรับตัวและยืดหยุ่น						
2.18 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 12 ความซื่อสัตย์สุจริต	4.60	0.548	มากที่สุด	4.20	0.837	มาก
รวม	**4.49**	**0.525**	**มาก**	**4.40**	**0.632**	**มาก**
ภาพรวม	**4.34**	**0.597**	**มาก**	**4.23**	**0.711**	**มาก**

จากตารางที่ 44 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.34, S.D.=0.597) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.28, S.D.=0.711)

เมื่อพิจารณาความความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}$=4.20, S.D.=0.629) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.07, S.D.=0.747)

เมื่อพิจารณาความความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}$=4.49, S.D.=0.525) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.40, S.D.=0.632)

ตารางที่ 45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.80	1.095	ปานกลาง	3.80	1.095	ปานกลาง
2. โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
3. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
4. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.00	0.707	มาก	3.80	0.837	ปานกลาง

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้นำเข้มข้น						
5. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.40	0.548	มาก	4.40	0.548	มาก
6. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
7. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
8. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำ นวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	3.80	0.447	ปานกลาง	3.80	0.447	ปานกลาง
ภาพรวม	**4.18**	**0.636**	**มาก**	**4.05**	**0.749**	**มาก**

จากตารางที่ 45 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.18, S.D.=0.636) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.05, S.D.=0.749)

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมตามรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมาก มีจำนวน 2 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ รายการที่ 1 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=3.80, S.D.=1.095) และรายการที่ 8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ ($\bar{X}$=3.80, S.D.=0.447)

เมื่อพิจารณาความเป็นได้ตามรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมาก มีจำนวน 3 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ รายการที่ 1 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=3.80, S.D.=1.095) รายการที่ 4 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น ($\bar{X}$=3.80, S.D.=0.837) และรายการที่ 8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ ($\bar{X}$=3.80, S.D.=0.447)

ตารางที่ 46 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.00	1.225	มาก	4.00	1.225	มาก
2. โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
3. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
4. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.20	0.447	มาก	4.00	0.707	มาก
5. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
6. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
7. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้ อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.40	0.548	มาก	4.20	0.837	มาก
8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	**4.20**	**0.447**	**มาก**	**4.20**	**0.447**	**มาก**
ภาพรวม	**4.28**	**0.599**	**มาก**	**4.13**	**0.757**	**มาก**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 46 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.28, S.D.=0.599) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.13, S.D.=0.757)

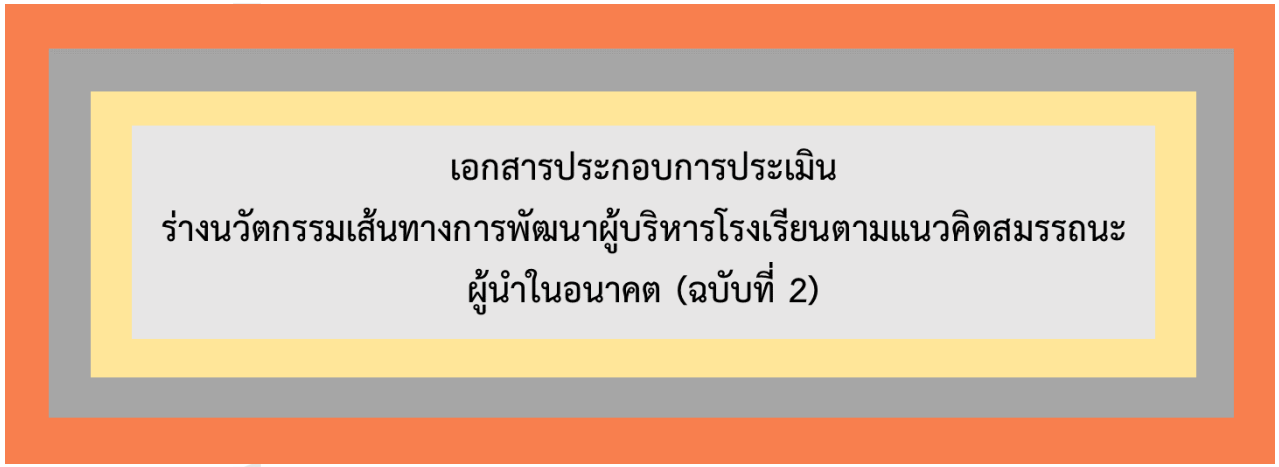
เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากทุกรายการ

ตารางที่ 47 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 1 จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
ท่านที่ 1	1. ควรปรับเวลาในโปรแกรมการพัฒนา Pre-service ผอ. ควรเป็น 1 ปีIn-service - Ongoing ของรองผอ. ควรเป็น 1-2 ปี 2. สมรรถนะ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ไม่ควรกำหนดแค่ SWOT เครื่องมือเดียว อาจใช้คำที่กว้าง ๆ เช่น การวิเคราะห์เชิงระบบ 3.ปรับคำกริยาในประเด็นพฤติกรรมที่ 2 ของสมรรถนะการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลายให้เป็นรูปธรรม
ท่านที่ 2	1. การใช้ชื่อนวัตกรรมไม่ควรระบุ ตามแนวคิดเพราะเป็นนวัตกรรมแล้ว 2. ในแต่ละโมดูลควรระบุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา และผลสัมฤทธิ์การพัฒนา 3. ควรพิจารณาปรับชื่อนวัตกรรมเป็น "นวัตกรรมเส้นทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน"
ท่านที่ 3	1.เวลาพัฒนา ควรยืดหยุ่น 2.คนที่จะเป็น Coach หรือ Mentor ต้องมีการ Certified ผ่านกระบวนการอะไร เสนอให้ชัดเจนความเป็นรูปธรรมมากที่สุด 3.ควรปรับคำว่า พจนานุกรม เป็นคำที่เหมาะสม
ท่านที่ 4	1. ควรระบุเงื่อนไข หรือลักษณะโปรแกรม หรือ โมดูลการพัฒนา ว่า เป็น "A Must" "Optional" “Prerequisite” “Residential” 2, คำว่า Up/Reskills ควรระบุให้ชัดเจนว่าเป็น ทักษะใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะผู้นำในอนาคตทั้ง 12 ตัว หรือ ทักษะใหม่อื่น ๆ 3.ควรแสดง Flowchart ที่แสดงให้เห็นขั้นตอนภาพรวมของเส้นทางการพัฒนา 4.ควรระบุ คุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา โดยเทียบคียงคุณสมบัติเบื้องต้นให้สอดคล้องกับ เกณฑ์ ก.ค.ศ.กำหนด 5.ประเด็นพฤติกรรม สมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน ควรเพิ่มเรื่องการอ่าน
ท่านที่ 5	1.โปรแกรม Induction ควรเพิ่มสมรรถนะที่มุ่งเน้นเป็น 6 สมรรถนะ

4.3.5 (ร่าง)นวัตกรรมกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 2

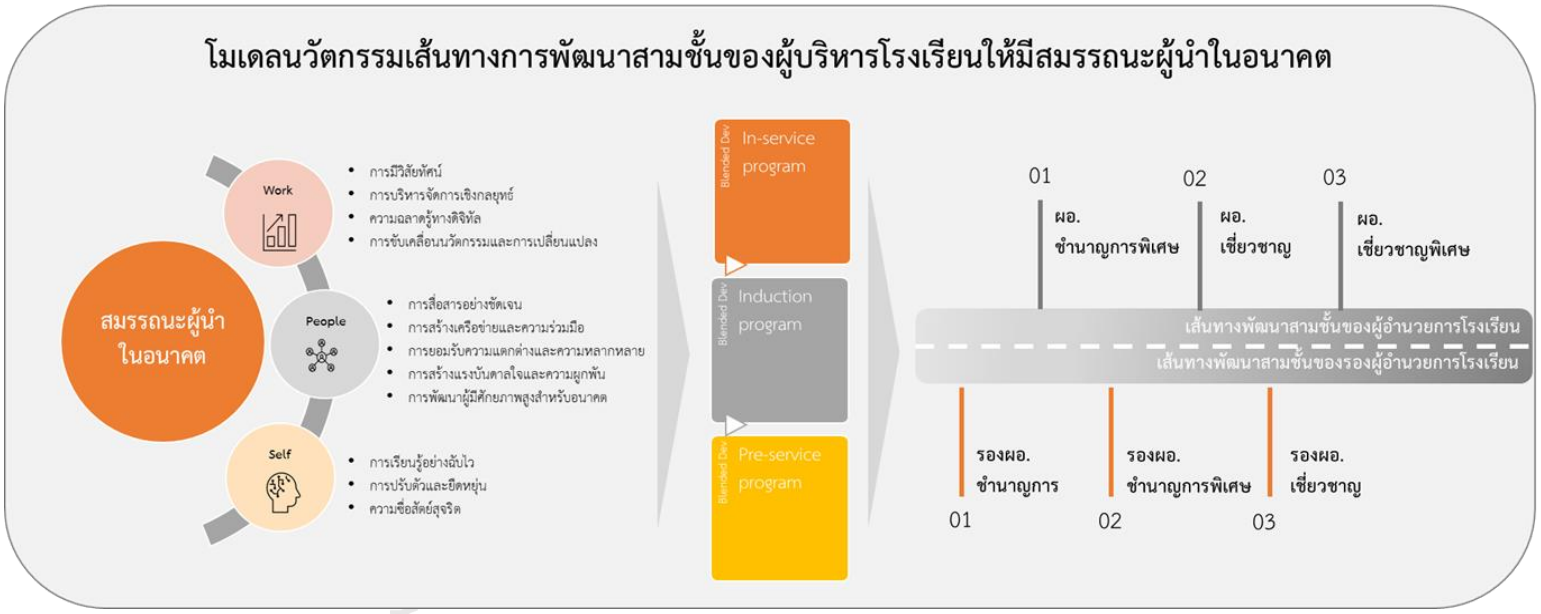
จากประเด็นความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ปรับ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 ดังนี้

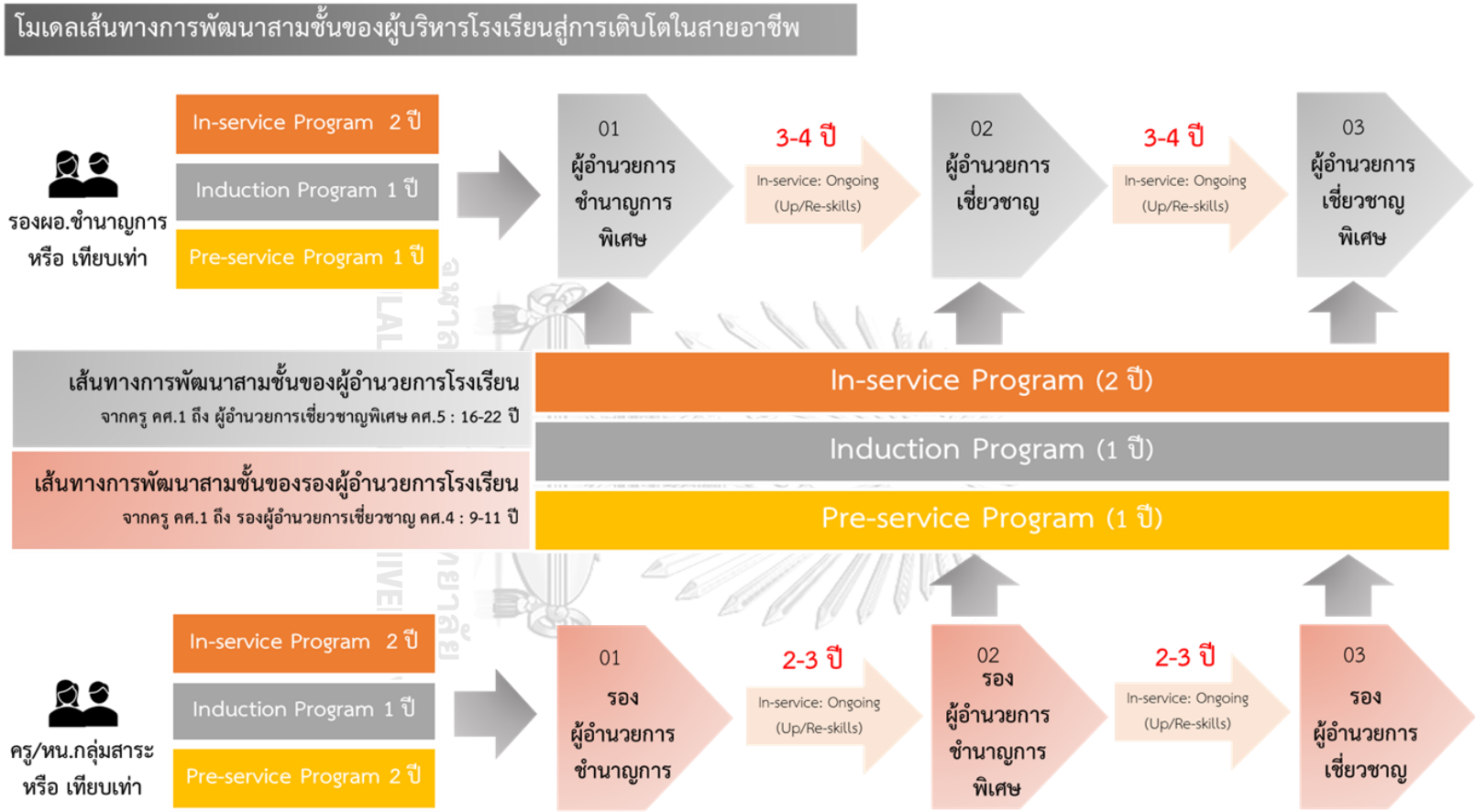


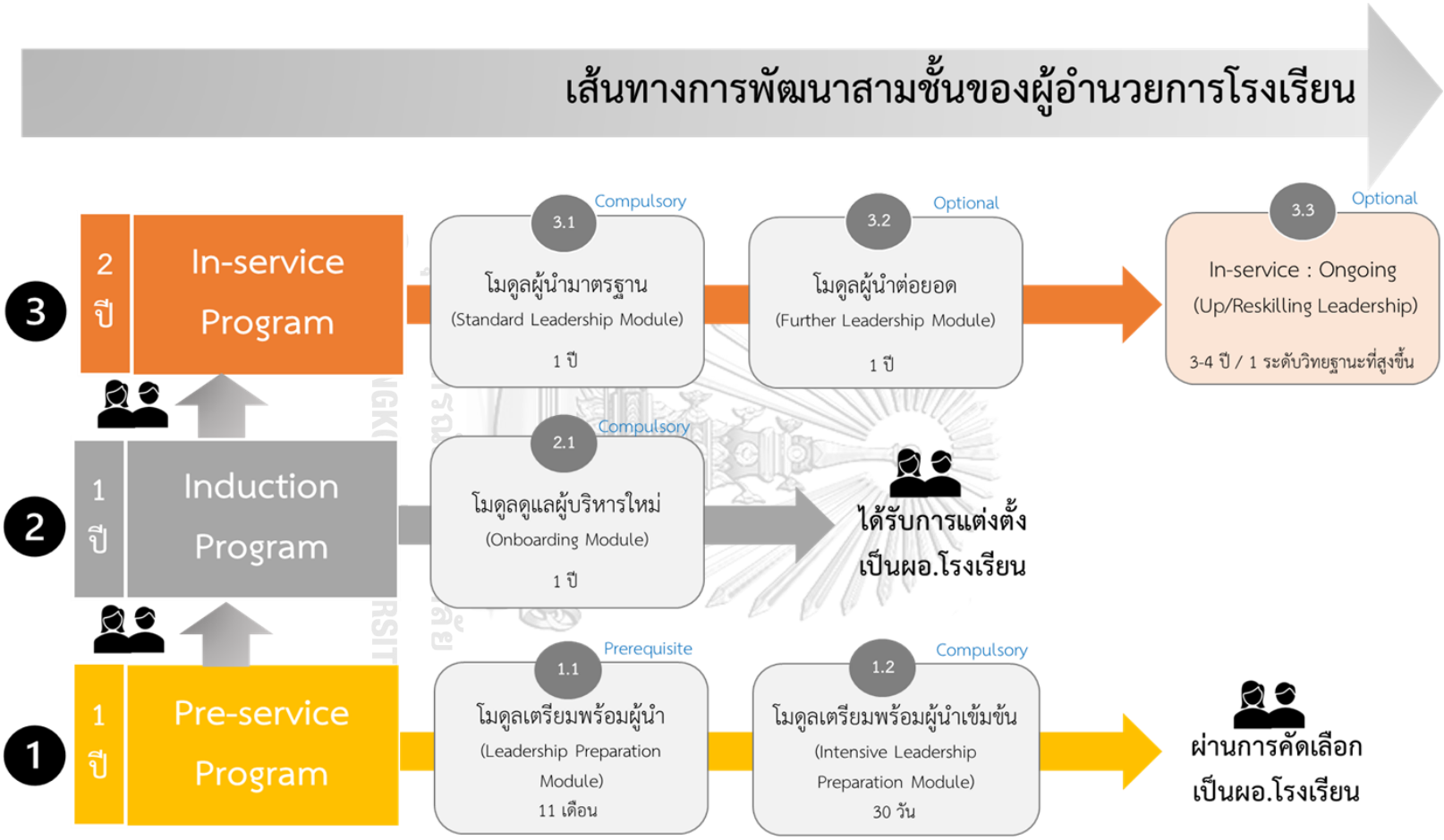
ภาพที่ 8 ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2)

ชื่อนวัตกรรมหลัก : นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต

(Three-Tier Development Roadmap Innovation of School Leader Toward Future Leader Competency)




โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ
รองผอ.ชำนาญการ หรือ เทียบเท่า
In-service Program 2 ปี
Induction Program 1 ปี
Pre-service Program 1 ปี
01 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3-4 ปี
In-service: Ongoing (Up/Re-skills)
02 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
3-4 ปี
In-service: Ongoing (Up/Re-skills)
03 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน
จากครู คศ.1 ถึง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ คศ.5 : 16-22 ปี
เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
จากครู คศ.1 ถึง รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ คศ.4 : 9-11 ปี
In-service Program (2 ปี)
Induction Program (1 ปี)
Pre-service Program (1 ปี)
ครู/หน.กลุ่มสาระ หรือ เทียบเท่า
In-service Program 2 ปี
Induction Program 1 ปี
Pre-service Program 2 ปี
01 รองผู้อำนวยการชำนาญการ
2-3 ปี
In-service: Ongoing (Up/Re-skills)
02 รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
2-3 ปี
In-service: Ongoing (Up/Re-skills)
03 รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ


เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน
3
2 ปี
In-service Program
2
1 ปี
Induction Program
1
1 ปี
Pre-service Program
3.1
Compulsory
โมดูลผู้นำมาตรฐาน
(Standard Leadership Module)
1 ปี
3.2
Optional
โมดูลผู้นำต่อยอด
(Further Leadership Module)
1 ปี
3.3
Optional
In-service : Ongoing
(Up/Reskilling Leadership)
3-4 ปี / 1 ระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้น
2.1
Compulsory
โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่
(Onboarding Module)
1 ปี
ได้รับการแต่งตั้ง
เป็นผอ.โรงเรียน
1.1
Prerequisite
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ
(Leadership Preparation Module)
11 เดือน
1.2
Compulsory
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น
(Intensive Leadership Preparation Module)
30 วัน
ผ่านการคัดเลือก
เป็นผอ.โรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน

วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อเตรียมความพร้อมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านผู้นำในอนาคตก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

1

1 ปี

โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน Pre-service Program

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 6 สมรรถนะในโมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้นได้ ในระดับ 3 (L3) โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80

1.1 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation) :2 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
12 สมรรถนะ (L3)

- การมีวิสัยทัศน์
- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
- การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- การปรับตัวและยืดหยุ่น
- ความซื่อสัตย์สุจริต

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์

- 70: การมอบหมายงาน/โครงการ
- 20: PLC ออนไลน์ เครือข่ายออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง
- 10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล

1.2 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Leadership Preparation) :30 วัน

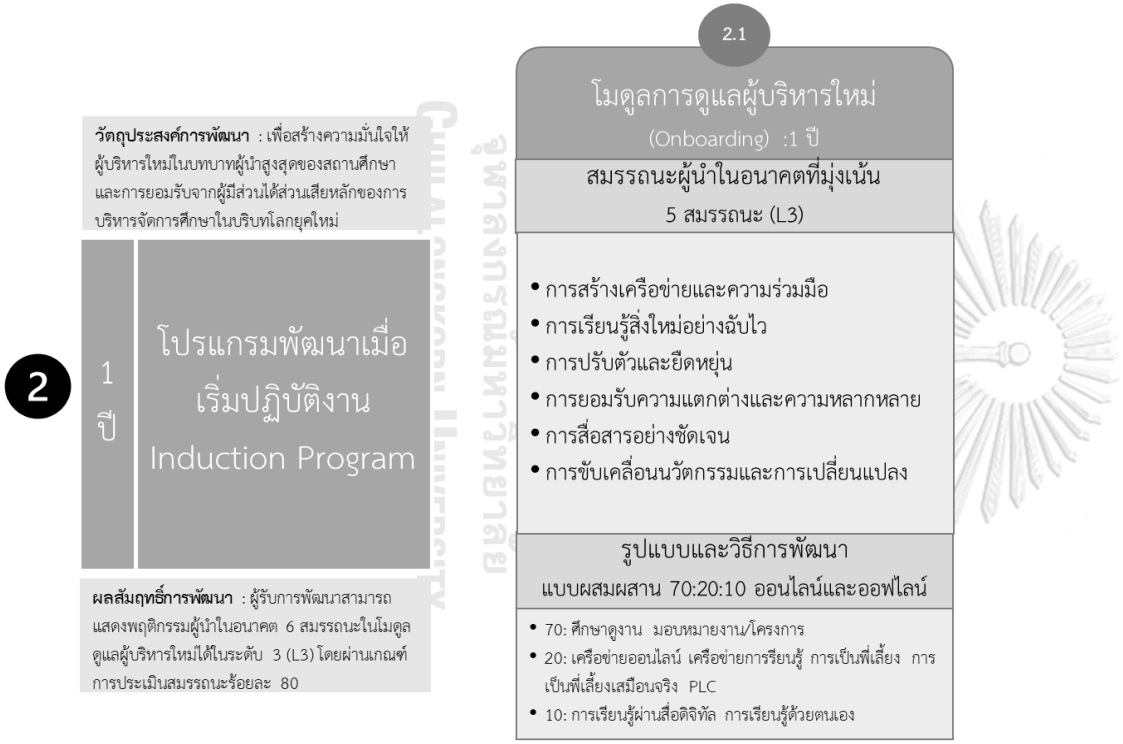
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L3)

- การมีวิสัยทัศน์
- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- ความซื่อสัตย์สุจริต
- ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์

- 70: การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ
- 20: การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC
- 10: การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การฝึกอบรม

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน



เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน

วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้นำการบริหารงาน บริหารคนและบริหารตนเองในบริบทโลกยุคใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด

3 2 ปี

โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน In-service Program

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ ในระดับ 3 ,4 หรือ 5 (L3, L4, L5) ที่สอดคล้องกับระดับวิทยฐานะของผู้บริหารได้ โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80

3.1 โมดูลผู้นำมาตรฐาน (Standard Leadership) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L3,L4,L5)

- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
- การมีวิสัยทัศน์
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: การมอบหมายงาน/โครงการ
- 20: PLC การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง
- 10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เรียนรู้ด้วยตนเอง

3.2 โมดูลผู้นำต่อยอด (Further Leadership) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L3,L4,L5)

- ความซื่อสัตย์สุจริต
- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
- การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การปรับตัวและยืดหยุ่น

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน/โครงการ ศึกษาดูงาน
- 20: เครือข่ายการเรียนรู้ PLC PLCออนไลน์ การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามผู้มีประสบการณ์
- 10: ฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน

3

ONGOING

โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน
In-service Program

วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อให้ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำสมัยใหม่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคตส่วนเสริม ในระดับ 3, 4 หรือ 5 (L3, L4, L5) ที่สอดคล้องกับระดับวิทยฐานะของผู้บริหารได้ โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80

3.3

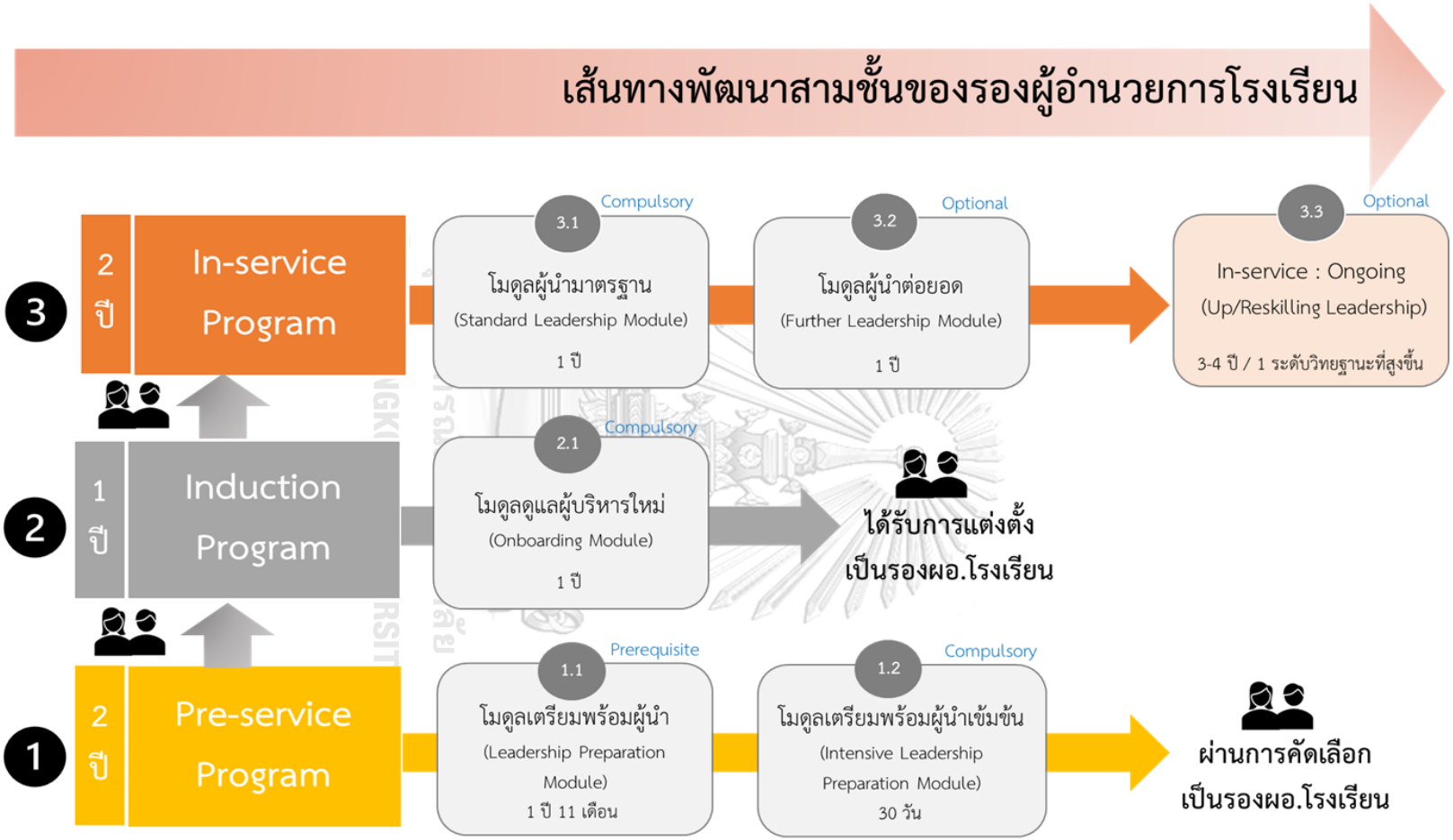
โมดูลพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เสริม
In-service: Ongoing (Up/Reskilling Leadership)

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
12 สมรรถนะ (L3, L4, L5)

- สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะที่มีความรู้ทักษะ แนวทางใหม่ ๆ ในการเป็นผู้นำด้านบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- วิธีพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะตามที่ระบุในอภิธานศัพท์สมรรถนะผู้นำในอนาคต


เส้นทางพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
3
2 ปี
In-service Program
2
1 ปี
Induction Program
1
2 ปี
Pre-service Program
3.1
Compulsory
โมดูลผู้นำมาตรฐาน
(Standard Leadership Module)
1 ปี
3.2
Optional
โมดูลผู้นำต่อยอด
(Further Leadership Module)
1 ปี
3.3
Optional
In-service : Ongoing
(Up/Reskilling Leadership)
3-4 ปี / 1 ระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้น
2.1
Compulsory
โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่
(Onboarding Module)
1 ปี
ได้รับการแต่งตั้ง
เป็นรองผอ.โรงเรียน
1.1
Prerequisite
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ
(Leadership Preparation Module)
1 ปี 11 เดือน
1.2
Compulsory
โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น
(Intensive Leadership Preparation Module)
30 วัน
ผ่านการคัดเลือก
เป็นรองผอ.โรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

1

2 ปี

โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน Pre-service Program

วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อเตรียมความพร้อมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านผู้นำในอนาคตก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 6 สมรรถนะในโมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้นได้ ในระดับ 2 (L2) โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80

1.1 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation) :1 ปี 11 เดือน

สมรรถนะผู้นำในอนาคตชั้นต้น
12 สมรรถนะ (L1)

- การมีวิสัยทัศน์
- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
- การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- การปรับตัวและยืดหยุ่น
- ความซื่อสัตย์สุจริต

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์

- 70: การมอบหมายงาน/โครงการ
- 20: PLC ออนไลน์ เครือข่ายออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง
- 10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.2 โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำแบบเข้มข้น (Intensive Leadership Preparation) :30 วัน

สมรรถนะผู้นำในอนาคตขั้นสูง
6 สมรรถนะ (L2)

- การมีวิสัยทัศน์
- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- ความซื่อสัตย์สุจริต
- ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การสื่อสารอย่างชัดเจน

รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์

- 70: การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน
- 20: การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสอนแนะ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC
- 10: การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

2

1 ปี

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน Induction Program

วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารใหม่ในบทบาทผู้นำของสถานศึกษาและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของการบริหารจัดการศึกษาในบริบทโลกยุคใหม่

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 6 สมรรถนะในโมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ได้ในระดับ 2 (L2) โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80

2.1

โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding) :1 ปี

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น 5 สมรรถนะ (L2)

- การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
- การปรับตัวและยืดหยุ่น
- การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
- การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
- การสื่อสารอย่างชัดเจน
- ความซื่อสัตย์สุจริต

รูปแบบและวิธีการพัฒนา แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- 70: มอบหมายงาน/โครงการ ศึกษาดูงาน
- 20: เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง เครือข่ายออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง PLC PLC ออนไลน์ การสอนแนะ
- 10: การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
3
2 ปี
โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน In-service Program
วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้นำการบริหารงาน บริหารคนและบริหารตนเองในบริบทโลกยุคใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด
ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ ในระดับ 2 ,3 หรือ 4 (L2, L3, L4) ที่สอดคล้องกับระดับวิทยฐานะของผู้บริหารได้ โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80
3.1
โมดูลผู้นำมาตรฐาน
(Standard Leadership) :1 ปี
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L2, L3, L4)
• การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
• การมีวิสัยทัศน์
• การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ
• ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
• ความซื่อสัตย์สุจริต
• การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์
• 70: การมอบหมายงาน/โครงการ
• 20: การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง
• 10: การฝึกอบรมเสมือนจริง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม กรณีศึกษา
3.2
โมดูลผู้นำต่อยอด
(Further Leadership) :1 ปี
สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น
6 สมรรถนะ (L2, L3, L4)
• การสื่อสารอย่างชัดเจน
• การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว
• การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต
• การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย
• การปรับตัวและยืดหยุ่น
• การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน
รูปแบบและวิธีการพัฒนา
แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์
• 70: การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน
• 20: เครือข่ายการเรียนรู้ PLC PLCออนไลน์ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ การติดตามผู้มีประสบการณ์
• 10: การเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา

เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

3

ONGOING

โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน In-service Program

วัตถุประสงค์การพัฒนา : เพื่อให้ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำสมัยใหม่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผลสัมฤทธิ์การพัฒนา : ผู้รับการพัฒนาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในอนาคตส่วนเสริม ในระดับ 2, 3 หรือ 4 (L2, L3, L4) ที่สอดคล้องกับระดับวิทยฐานะของผู้บริหารได้ โดยผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะร้อยละ 80

3.3

โมดูลพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เสริม

In-service: Ongoing (Up/Reskilling Leadership)

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น

12 สมรรถนะ (L2, L3, L4)

- สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะที่มีความรู้ ทักษะ แนวทางใหม่ ๆ ในการเป็นผู้นำด้านการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง

รูปแบบและวิธีการพัฒนา

แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์และออฟไลน์

- วิธีพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะตามที่ระบุในอภิธานศัพท์สมรรถนะผู้นำในอนาคต

ชื่อนวัตกรรมรอง : โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกกำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

(Competency Profiles of Future Leadership & Competency Matrix of School Leader)

เมทริกกำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

ตำแหน่งและวิทยฐานะผู้บริหารโรงเรียน สมรรถนะผู้นำในอนาคต		รองผู้อำนวยการ				ผู้อำนวยการ				นิยามของระดับสมรรถนะ
		รองผอ.ไม่มีวิทยฐานะ	รองผอ.ชำนาญการ	รองผอ.ชำนาญการพิเศษ	รองผอ.เชี่ยวชาญ	ผอ.ชำนาญการ	ผอ.ชำนาญการพิเศษ	ผอ.เชี่ยวชาญ	ผอ.เชี่ยวชาญพิเศษ	5: สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the Impact) 4: คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) 3: ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) 2: แก้ไขปัญหาได้ (Solve the Problem) 1: ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt)
ด้านงาน (Work)	1. การมีวิสัยทัศน์	1	2	3	4	3	4	5	5	
	2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1	2	3	4	3	4	5	5	
	3. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1	2	3	4	3	4	5	5	
	4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	3	4	5	5	
ด้านคน (People)	5. การสื่อสารอย่างชัดเจน	1	2	3	4	3	4	4	5	
	6. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	1	2	3	4	3	4	4	5	
	7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	1	2	3	4	3	4	4	5	
	8. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	1	2	3	4	3	4	4	5	
	9. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	1	2	3	4	3	4	4	5	
ด้านตน (Self)	10. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	1	2	3	4	3	4	5	5	
	11. การปรับตัวและยืดหยุ่น	1	2	3	3	3	4	5	5	
	12. ความซื่อสัตย์สุจริต	1	2	3	3	3	4	5	5	

เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ

ระดับสมรรถนะ และความคาดหวัง	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
ประเด็นพิจารณา	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1 และ 2	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2 และ 3	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2,3 และ 4	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2,3,4 และ 5
1. ความเข้มเข้น (Intensity) หมายถึง เจตจำนง หรือความคาดหวัง **สูง-ต่ำ** แตกต่างกัน	-ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	-ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน	-ส่งมอบผลงานมีผลิตภาพและประสิทธิผลสูง -พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารวิชาการ	-ส่งมอบผลงานที่ยกระดับขีดความสามารถขององค์กร -พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารวิชาการและการจัดการ	-ส่งมอบผลงานที่ยกระดับมาตรฐานของวงวิชาชีพ -เป็นต้นแบบในวงวิชาชีพ
2. ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การเผชิญกับคน ระบบ ข้อมูล หรือปัญหาในปริมาณ **มาก-น้อย** แตกต่างกัน	-ครอบคลุมงานประจำวันที่รับผิดชอบ -ใช้ระบบงานที่มีอยู่ตามขั้นตอนที่กำหนด	-ครอบคลุมงานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายใน -ผสมผสานระบบงานที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ	-ครอบคลุมงานโครงการพิเศษที่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -พัฒนาต่อยอดระบบงานเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูง	-งานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายในวงวิชาชีพ - พัฒนานวัตกรรมในบริบทสถานศึกษาของตนเอง	-งานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายนอกวงวิชาชีพ - พัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์กว้างขวางในวงวิชาชีพ
3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง การเผชิญกับความ **ยาก-ง่าย** และระยะเวลาในการมองเห็นอนาคต **ไกล-ใกล้** แตกต่างกัน	-ร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 1 ปีข้างหน้า	-กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 3 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับกลุ่มสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 5 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับกลุ่มวิชาชีพ -มองเห็นอนาคต 10 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับประเทศ -มองเห็นอนาคตมากกว่า 10 ปีข้างหน้า
4. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย **ใหญ่-เล็ก** หรือในขอบเขตพื้นที่ **กว้าง-แคบ** แตกต่างกัน	-ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ครู บุคลากร นักเรียน -ขอบเขตพื้นที่ สถานศึกษา	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักภายนอก เช่น ชุมชน พันธมิตร เครือข่ายวิชาชีพ -ขอบเขตพื้นที่ ในเขตจังหวัด	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักภายนอก เช่น ผู้ประกอบการ --ขอบเขตพื้นที่ เขตการศึกษา	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกกลุ่มวิชาชีพทางการศึกษา -ขอบเขตพื้นที่ ในระดับภาค	- ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม สุขภาพ -ขอบเขตพื้นที่ ในระดับประเทศ หรือนานาชาติ

อ้างอิง : 1) UNDP. (2016). Core Competency Framework. 2) ก.ค.ศ., (2564). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. 3) Bloom, Benjamin S., Max D. Engelhart, E. J. Furst, Walker H. Hill, and David R. Krathwohl.(1966) "Handbook I: cognitive domain." *New York: David McKay*. 4) Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, *41*(4), 212-218.

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 1 การมีวิสัยทัศน์	การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	มองภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	• มองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษา	• ระบุประเด็นปัญหาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาใน 3-5 ปีข้างหน้า	• วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบจากการปรับวิธีคิดและปฏิบัติด้านจัดการเรียนรู้ และบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง.ในอนาคต	• ระบุแนวโน้มในการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในทศวรรษหน้า	• ระบุความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในบริบทจำลองในอนาคตและผลกระทบด้านบวกและลบ
	ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับทีมและผู้เกี่ยวข้อง	• สื่อสารแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของสถานศึกษา	• ระดมความคิดและความคาดหวังของบุคลากรในการกำหนดภาพอนาคตของผู้เรียนและการจัดการสถานศึกษา	• กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาและสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ	• กำหนดเส้นทางการบริหารเพื่อนำองค์กรสู่ภาพอนาคต และองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ	• พัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารสถานศึกษาภายในเครือข่ายบริหารการศึกษา
	กระตุ้นให้ทีมนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	• สื่อสารเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนด้วยวิธีที่ง่ายและเชื่อมโยงประสบการณ์ของทีม	• ส่งเสริมการจัดทำแผนปฏิบัติงานรายไตรมาส และรายเดือนของทีมและแผนงานส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้	• เชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติประจำปีของสายงานการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้	• กำหนดแผนพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา	• เป็นแบบอย่างในวงวิชาชีพในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการศึกษาและมีพันธสัญญาต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนด
	ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง	• กำกับ ควบคุมดูแลผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์	• แสวงหาผลการสะท้อนกลับจากภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสู่เป้าหมายองค์กร	• พัฒนาระบบและเครื่องมือประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานต้นสังกัด	• ส่งเสริมการพัฒนาผลงานวิจัยด้านแนวโน้มการบริหารจัดการเรียนรู้และบริหารการศึกษาในอนาคต	• ขับเคลื่อนความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในเครือข่ายสถานศึกษาในบริบทที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การติดตามผู้มีประสบการณ์ PLC ออนไลน์ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์				

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์**	**การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	ใช้หลักการวิเคราะห์เชิงระบบและนำเสนอกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• เข้าใจบริบทที่เกี่ยวข้อง และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ในการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบได้	• นำเสนอประเด็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้	• นำเสนอกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ในการบริหารการศึกษาได้	• นำเสนอมุมมองใหม่ในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาที่สอดรับกับแนวโน้มในอนาคตได้	• ผลักดันกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับโลกอนาคตในกลุ่มเครือข่ายได้
	กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร	• จัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว และตัวชี้วัดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาปัจจุบัน	• จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในการบริหารเพื่อป้องกันปัญหาและเร่งรัดการดำเนินกลยุทธ์	• พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการบริหารสถานศึกษาสู่การบรรลุวิสัยทัศน์	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสำนึกรับผิดชอบในการยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษา
	ผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	• จัดสรรทรัพยากร มอบหมายงาน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	• แก้ไขปัญหาและตัดสินใจเพื่อลดอุปสรรคในการดำเนินงานโดยมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย	• พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์	• พัฒนาระบบ วิธีการบริหารและผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• เป็นต้นแบบด้านการนำทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการผลักดันกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
	ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	• ประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด	• วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อความล่าช้าหรือไม่บรรลุเป้าหมายและเสนอวิธีแก้ไขได้	• พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์	• นำเสนอประเด็นการเรียนรู้และองค์ประกอบสำคัญในการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ	• พัฒนาและแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	การสอนแนะ PLC ออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง การติดตามผู้มีประสบการณ์				
	10 : Education	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 3 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล**	**ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** (L1: Apply & Adapt)	**ระดับ 2** (L2: Solve the Problem)	**ระดับ 3** (L3: Originate & Improve)	**ระดับ 4** (L4: Invent & Transform)	**ระดับ 5** (L5: Create High Impact)
	จริยธรรมและความเป็นพลเมืองดิจิทัล	• สามารถบริหาร กำกับตนเอง และแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้	• สามารถใช้หลักกฎหมาย พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ในการแก้ไขปัญหาในงานด้านดิจิทัล	• ส่งเสริมการใช้และแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อดิจิทัลภายใต้กฎหมายและจริยธรรมโลกออนไลน์	• แสดงความเห็นในประเด็นปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้	• พัฒนาต้นแบบผู้บริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลและแบ่งปันแนวคิดประสบการณ์ผ่านสื่อออนไลน์
	การจัดการความปลอดภัยบนระบบเครือข่าย	• สามารถสำรวจ ตรวจสอบ การป้องกัน และ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในระบบเครือข่ายของตนเองได้	• สืบค้นและติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยในโลกออนไลน์และโลกไซเบอร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ออนไลน์	• ป้องกันข้อมูลด้วยการสร้างระบบความปลอดภัยที่เข้มแข็งและป้องกันการโจรกรรมข้อมูลหรือการถูกโจมตีออนไลน์ได้	• วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านต่างๆ และกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง	• กำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการศึกษาและเผยแพร่ในวงวิชาชีพ
	การใช้สื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีวิจารณญาณ	• สามารถใช้อุปกรณ์และสื่อดิจิทัลในการบริหารจัดการโดยควบคุมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตออนไลน์และออฟไลน์	• สามารถวิเคราะห์ แยกแยะและเลือกใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีคุณค่าเพื่ออ้างอิงและการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาตัดสินใจได้	• สามารถเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยในการออกแบบสื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้	• สามารถคิดค้นระบบหรือวิธีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับนโยบายบริบทสถานศึกษาและชุมชน	• เป็นผู้นำในการสร้างและจัดการตัวตนออนไลน์ของผู้ใช้งานสร้างภาพลักษณ์องค์กร และบริหารผลกระทบที่เกิดขึ้นได้
	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่าย	• สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	• สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาในงานและเพิ่มผลิตภาพในการบริหารจัดการศึกษาได้	• สามารถเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่ายได้	• สามารถพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การบริหารสถานศึกษาและบริหารเครือข่ายดิจิทัล	• วิจัยและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเรียนรู้ดิจิทัลและบริหารสถานศึกษาดิจิทัล
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ PLC PLC ออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม				

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง**	**การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม**				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	ศึกษาและเข้าใจแนวโน้ม แนวทางใหม่หรือประเด็นที่ต้องปรับปรุงพัฒนา	• เชื่อมโยงแนวโน้มหรือแนวทางใหม่ในการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษากับบริบทและเป้าหมายองค์กรได้	• กำหนดความต้องการจำเป็นและแผนในการปรับปรุงพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้	• ริเริ่มโครงการนำร่องในการปรับปรุงพัฒนาประเด็นที่เร่งด่วนและส่งผลกระทบสูงเพื่อปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน	• กำหนดแนวทางใหม่ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในบริบทเฉพาะต่าง ๆ ได้	• พัฒนาระบบการแบ่งปันข้อมูลแนวโน้มและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาได้
	นำทีมรวบรวมความคิด แนวปฏิบัติที่ดีและสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรม	• กำหนดและนำทีมเพื่อรวบรวมความคิดและแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบได้	• สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ได้	• ขยายผลการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมภารกิจหลักได้	• ขับเคลื่อนและนำทีมระหว่างสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาสู่มาตรฐานนานาชาติได้
	ทดลองใช้ต้นแบบนวัตกรรม ประเมิน และปรับปรุง	• ดำเนินการใช้ต้นแบบนวัตกรรมตามแนวทางที่กำหนดและรายงานสรุปประเมินผลได้	• เสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากต้นแบบนวัตกรรม	• กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมใหม่	• พลิกโฉมการบริหารสถานศึกษาและได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม	• พัฒนาระบบความยั่งยืนของการพัฒนานวัตกรรมใหม่ทางการบริหารสถานศึกษาได้
	บริหารการเปลี่ยนแปลง	• สื่อสารเชิงสร้างสรรค์ให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	• สร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการบริหารได้	• ขับเคลื่อนผลสำเร็จในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อเป้าหมายองค์กรได้	• สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขยายผลให้ครอบคลุมการบริหารจัดการศึกษาในทุกด้าน	• พัฒนาและเผยแพร่โมเดลและแนวปฏิบัติที่ดี ในการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	เครือขายออนไลน์ PLC PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมออนไลน์ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 5 การสื่อสารอย่างชัดเจน**	**การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	การฟัง	• แสดงความใส่ใจเมื่อมีการสื่อสารกับผู้อื่น เข้าใจและสรุปประเด็นการสื่อสารได้ถูกต้อง	• รับฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างกว้างขวางและตอบสนองบนพื้นฐานของหลักการและสัมพันธภาพ	• รับฟังข้อมูลที่มีความซับซ้อนหลากหลาย สามารถวิเคราะห์จับประเด็น เชื่อมโยง และตอบสนองได้ถูกต้อง รวดเร็ว	• เข้าใจพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในทุกระดับและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม จนเกิดผลลัพธ์ในทางสร้างสรรค์	• เข้าใจประเด็นบริหารจัดการการศึกษาที่มีความอ่อนไหวสูง และกลั่นกรองวิธีการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและเท่าทัน
	การพูด	• สื่อข้อความแบบกระชับ เข้าใจง่าย ตามวัตถุประสงค์ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจ	• ให้ข้อมูลย้อนกลับ สะท้อนคิด ที่มีคุณค่ากับทีมและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงหรือรักษาคุณภาพที่ดีให้คงอยู่	• นำเสนอข้อมูลหรือแนวคิดเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	• สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและการบริหารจัดการศึกษา	• พูดโน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดการยอมรับ ร่วมมือและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามเป้าหมาย
	การอ่านและการเขียน	• อ่านจับประเด็นได้รวดเร็วทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เขียนข้อความ รายงาน หนังสือราชการได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่ดี	• อ่าน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาเขียนแผนงานเชิงกลยุทธ์ โครงการ เพื่อขออนุมัติงบประมาณ และรายงานทางการบริหารได้	• อ่านอย่างมีวิจารณญาณเพื่อเข้าใจบริบทการสื่อสารและปรับการใช้ภาษาเขียนให้สอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์	• อ่านเอกสารตำราวิชาการและงานวิจัยภาษาอังกฤษ และนำมาอ้างอิงในงานวิจัย งานเขียนบทความวิชาการ เอกสารด้านการศึกษาได้	• อ่านและเขียนบทวิจารณ์บทความวิชาการและบทความวิจัยทางการบริหารการศึกษาเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
	การจัดระบบสื่อสาร	• เข้าถึงและใช้ข้อมูลจากระบบสื่อสารส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้	• ประยุกต์ใช้ระบบสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาได้	• ริเริ่มพัฒนาระบบการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีความต่อเนื่อง	• กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูง	• พัฒนากลไกในการบริหารการแบ่งปันและให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างกลุ่มพันธมิตรทางการศึกษาได้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมออนไลน์ สถานการณ์จำลอง				

มิติที่ 2 : People **คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)**	**สมรรถนะ 6** **การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ**	**การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึงความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ**				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** **(L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2** **(L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3** **(L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4** **(L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5** **(L5: Create High Impact)**
	กำหนดโครงสร้างเครือข่ายและ ระบบบริหารจัดการเครือข่าย	• กำหนดกลุ่มและระเบียนประวัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการเรียนรู้ได้	• กำหนดโครงสร้างเครือข่ายบริหารสถานศึกษาและแผนงานในการให้และรับความร่วมมือได้	• พัฒนาระเบียบปฏิบัติแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพและรักษาความต่อเนื่อง	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล การให้คุณค่าและการยอมรับ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของกลุ่ม	• พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายในวงวิชาชีพบริหารการศึกษา
	พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือกับเครือข่าย	• มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพทางการศึกษา	• วิเคราะห์ SWOT และนำเสนอประเด็นกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายของสถานศึกษาได้	• พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสมาชิกเครือข่าย	• นำเทคโนโลยีทางการบริหารมาใช้วิเคราะห์แนวโน้มเพื่อวางแผนและส่งเสริมกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายได้	• สร้างการรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพที่มีส่วนร่วมโดยได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
	ขับเคลื่อนความช่วยเหลือร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่าย	• ส่งเสริม ให้ครู บุคลากรและผู้บริหารของโรงเรียนให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• แสวงหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสถานศึกษา	• จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายในเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ในกลุ่มวิชา หรือสาขาที่เชี่ยวชาญ	• จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายเปิดเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ได้รับการรับรองระดับประเทศ	• ขับเคลื่อนการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายวิชาการและบริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในระดับนานาชาติ
	รักษาสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องและขยายวงเครือข่ายพันธมิตร	• ติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิดกับกลุ่มเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่อง	• เสนอให้ความร่วมมือกับครู บุคลากรและเครือข่ายภายนอกเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา	• ขยายเครือข่ายโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายร่วมและผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการจำเป็นของการร่วมมือทางการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้	• เป็นต้นแบบด้านการรักษาสัมพันธภาพกับเครือข่ายพันธมิตร และเป็นผู้กว้างขวางในวงวิชาชีพทางการบริหารจัดการศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC ออนไลน์ PLC				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 7 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย**	**การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้าง ยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร**				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดทิศทาง พฤติกรรมที่คาดหวังด้านการเปิดกว้าง และให้โอกาส	• เปิดรับความคิดเห็นจากครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติใหม่ของสถานศึกษา	• รวบรวม และเปิดรับข้อมูล แนวคิด แนวทางใหม่จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร	• พัฒนาระบบการเปิดรับและแบ่งปันข้อมูลด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาจากเครือข่ายที่หลากหลาย	• กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาบนพื้นฐานแนวคิดความแตกต่างหลากหลาย	• กำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานแนวคิดความแตกต่างหลากหลาย
	สื่อสารและสนับสนุนให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์ของความแตกต่างหลากหลายในกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรม	• สื่อสารให้นักเรียน ครู บุคลากรเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ	• สนับสนุนการทำงานในรูปแบบคณะทำงาน กลุ่มเฉพาะกิจ หรือโครงการที่มีสมาชิกหลากหลาย	• วิเคราะห์คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายของทีมในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	• สื่อสารในช่องทางสาธารณะถึงความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาโดยเชื่อมโยงคุณค่าความแตกต่างหลากหลาย	• สร้างเวทีสาธารณะในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาของชุมชนวิชาชีพ
	ส่งเสริมและให้แรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารและบุคลากร	• ชื่นชมเมื่อครู บุคลากรและผู้บริหารเปิดใจรับฟังผู้อื่นโดยปราศจากอคติ	• ส่งเสริมให้ทีมบริหารสร้างการมีส่วนร่วมที่หลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียน	• พัฒนากลุ่มคนต้นแบบตามพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับต่าง ๆ เพื่อขยายผลการสร้างพฤติกรรมกลุ่ม	• เชื่อมโยงการแสดงพฤติกรรมต้นแบบของผู้บริหาร ครู และบุคลากรกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง	• เป็นต้นแบบของผู้บริหารที่เปิดใจกว้างและยอมรับความแตกต่างหลากหลาย
	รักษาความต่อเนื่องของบรรยากาศเชิงบวกและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กร	• เคารพในแนวคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อื่นทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	• สร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา	• ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศเชิงบวกขององการมีสมาชิกองค์กรที่มีความหลากหลาย	• พัฒนากลยุทธ์และแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมที่คาดหวังตามค่านิยมองค์กร	• ปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมความแตกต่างหลากหลายอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	PLC ออนไลน์ PLC เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 8 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง และทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	กำหนดประเด็นท้าทายในงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	• ถ่ายทอดภารกิจสำคัญของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	• สื่อสารประเด็นสำคัญและเร่งด่วนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือผลกระทบต่อเป้าหมาย	• กำหนดมาตรฐานที่สูงและเป้าหมายที่ท้าทายในบทบาทผู้สอน ผู้สนับสนุนและผู้นำทีม	• กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในประเด็นท้าทายของสถานศึกษาและแนวทางสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิผล	• กำหนดประเด็นท้าทายของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระดับชาติ
	กระตุ้นให้ทีมและผู้เกี่ยวข้องเห็นมุมมองในอนาคตที่มีคุณค่ากับบุคลากรและองค์กร	• แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำองค์กร ครูและบุคลากรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	• กระตุ้นให้ครูและบุคลากรกำหนดแผนงานและการมีส่วนร่วมในภารกิจขององค์กรตามความสนใจและเชี่ยวชาญ	• ผลักดันทีมบริหาร ครูและบุคลากรในการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเองและหน่วยงาน	• กำหนดกลยุทธ์และแผนโครงการที่แสดงให้เห็นความสำเร็จในอนาคตของทุกสายงานโดยเชื่อมโยงกับจุดแข็งขององค์กรและองค์กร	• กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับจุดแข็งขององค์กร ชุมชนและสื่อสารต่อสาธารณะ
	แสดงข้อมูลความก้าวหน้าและผลกระทบในการปรับปรุงพัฒนา	• รวบรวมและเสนอผลความก้าวหน้าของการบริหารสถานศึกษาในภาพรวมและสื่อสารให้บุคลากรรับทราบตามระยะเวลาที่กำหนด	• ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมตามแผนดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเสนอแผนปรับปรุงแก้ไข	• พัฒนาเครื่องมือและระบบการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าด้านวิชาการและการสนับสนุนการเรียนการสอน	• วิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานครู บุคลากรและภาพรวมของสถานศึกษา	• ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบองค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทต่าง ๆ
	ชื่นชมในผลสำเร็จ ระดับบุคคลและทีมงานของครูและบุคลากร	• ชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนบุคคลและที่สาธารณะ	• วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของครู บุคลากรและหาวิธีแก้ไข	• เชื่อมโยงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	• เปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นเข้าเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนรู้	• พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง เครือข่ายออนไลน์ PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 9 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต**	**การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึงความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** (L1: Apply & Adapt)	**ระดับ 2** (L2: Solve the Problem)	**ระดับ 3** (L3: Originate & Improve)	**ระดับ 4** (L4: Invent & Transform)	**ระดับ 5** (L5: Create High Impact)
	กำหนดตำแหน่งสำคัญ คุณสมบัติ และสมรรถนะของผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษา	• กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติ ของผู้มีศักยภาพสูงในสถานศึกษาตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาได้	• สรรหา คัดเลือกกลุ่มครูและบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณสมบัติและสมรรถนะ	• พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงของตำแหน่งสำคัญในสถานศึกษาได้	• พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางการสรรหาคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงของตำแหน่งสำคัญในสถานศึกษาได้	• พัฒนากรอบคิด นโยบายและขั้นตอนในการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงและแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้
	ประเมินสมรรถนะและร่วมจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	• ประเมินสมรรถนะและให้คำแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	• นิเทศ กำกับติดตาม และให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาสมรรถนะเพื่อปิดจุดอ่อนและพัฒนาขีดความสามารถของทีม	• จัดทำแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในภาพรวมองค์กรได้	• พัฒนารูปแบบและหาแนวทางเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้	• พัฒนากรอบแนวคิดและแผนแม่บทในการพัฒนาและบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้
	สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา	• วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	• ติดตามผล และมองเห็นปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้พัฒนาตนเองของครูและบุคลากรและเป็นการเป็นพี่เลี้ยงแนะแนวทางแก้ไขปัญหาได้	• วิเคราะห์ช่องว่างขีดความสามารถของครูและบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และเสนอแนวทางปรับปรุงพัฒนาได้	• พัฒนากลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของครู บุคลากรและผู้มีศักยภาพสูงในสถานศึกษาในภาพรวมและเฉพาะสาขาได้	• เป็นต้นแบบในการโค้ช การเป็นการเป็นพี่เลี้ยงและการพัฒนาครู บุคลากร และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในวิชาชีพการศึกษา
	สร้างโอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ	• สนับสนุนการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	• ให้ข้อมูลย้อนกลับและร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	• พัฒนาแผนความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	• พัฒนากลยุทธ์ในการรักษากลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	• พัฒนากรอบคิด แนวปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารเส้นทางพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงด้านการศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ เครือข่ายออนไลน์ PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 10 การเรียนรู้อย่างฉับไว	**การเรียนรู้อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้ในอดีต สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมและทันท่วงที**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1** (L1: Apply & Adapt)	**ระดับ 2** (L2: Solve the Problem)	**ระดับ 3** (L3: Originate & Improve)	**ระดับ 4** (L4: Invent & Transform)	**ระดับ 5** (L5: Create High Impact)
	แสวงหาข้อมูล แนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	• เรียนรู้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ และบันทึกบทเรียน ข้อผิดพลาด และผลสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• ประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีและบทเรียนความสำเร็จและความล้มเหลวในการแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน หรือVUCA	• จัดระบบบริหารข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ	• สร้างเครือข่ายของแหล่งข้อมูลที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือในวงวิชาชีพบริหารจัดการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• เป็นแบบอย่างของผู้รู้ในศาสตร์วิชาการหรือการบริหารจัดการเรียนรู้ในสาขาที่เชี่ยวชาญ
	ให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ	• ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	• ส่งเสริมวิธีการสะท้อนคิดในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมตามแนวทางการบริหารสมัยใหม่	• พัฒนารูปแบบและทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับของครู บุคลากร และส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในกลุ่มครู บุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครองและผลักดันให้เกิดการประสานร่วมมือในการใช้ระบบ	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการปรับปรุงและยกระดับขีดความสามารถองค์กร
	ประยุกต์ใช้ข้อมูลองค์ความรู้อย่างเท่าทันสถานการณ์	• พิจารณาใช้ข้อมูลและประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด	• ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ใช้ข้อมูลที่มีในการวิเคราะห์สาเหตุและแก้ปัญหาในงานที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้	• วิเคราะห์ เปรียบเทียบความถูกต้อง ทันสมัยและเชื่อถือได้ของแหล่งข้อมูลเพื่อเลือกใช้ข้อมูลได้	• พัฒนาระบบและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ฉับไวและมีประสิทธิผล	• ผลักดันองค์กรการเรียนรู้วิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา
	นำเสนอและแบ่งปันแนวคิดข้อมูลใหม่ที่มีคุณค่ากับผู้อื่น	• แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้และการบริหาร	• กลั่นกรอง และนำเสนอข้อมูลประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับบุคลากรและเครือข่ายทางการศึกษา	• พัฒนาระบบการบริหารชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	• พัฒนาระบบการบริหารชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	• โค้ชทีมบริหารในการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC การสอนแนะ				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 11 การปรับตัวและยืดหยุ่น	การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายสูงภายใต้สภาวการณ์โลกยุคพลิกผัน	• ตื่นตัวและติดตามข่าวสารสถานการณ์รอบด้านของโลกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	• แสวงหาและปรับใช้แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	• วิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว	• นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของทีมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการดำเนินงาน	• สร้างทัศนคติของครูและบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดตายตัว
	รับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	• สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเหนือความคาดหมายโดยใช้ปฏิภาณไหวพริบและสติ	• ปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและนโยบายการบริหาร	• พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามแบบแผนวิเคราะห์แนวโน้ม	• วิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและกำหนดแผนรองรับ	• โค้ชทีมบริหารในการวางแผนบริหารความเสี่ยงและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเหตุฉุกเฉิน
	รับฟังความคิดเห็นและแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ	• จัดการสนทนากับครู นักเรียน และผู้ปกครองเพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารอย่างสม่ำเสมอ	• ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำคัญของนักเรียนในการจัดการเรียนรู้	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาเพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยส่งเสริมให้มีการใช้อย่างจริงจัง	• พัฒนาต่อยอดผลจากการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาและเครือข่าย	• สร้างและบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรด้านการเปิดใจรับฟังผู้อื่นและการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง
	ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถองค์กรโดยไม่ยึดติดกับอดีต	• สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ และทรัพยากรในการปฏิบัติงานโดยยังคงผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีการ กระบวนการและทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลิตภาพและผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมาย	• สามารถพัฒนาแผนทางเลือกในสถานการณ์ฉุกเฉินและตัดสินใจใช้ได้อย่างถูกต้องเพื่อรักษาเป้าหมายและลดความสูญเสีย	• สามารถให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนทางเลือกหรือแผนฉุกเฉินกับครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ในสถานการณ์วิกฤติ	• สามารถให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิฤกติกับเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การหมุนเวียนงาน				
	20 : Exposure	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 12 ความซื่อสัตย์สุจริต	ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความถูกต้องและมีหลักการ	• ปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักกฎหมาย ระเบียบวินัย และหลักวิชาชีพ	• แก้ปัญหาและตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ และความถูกต้อง	• เข้มงวดในการรักษาระเบียบวินัย ไม่ละเมิดหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	• พัฒนาระบบงานและการจัดการโดยสอดคล้องกับหลักกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ	• มีส่วนร่วมในการกำหนดและผลักดันด้านจริยธรรมวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา
	แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจอย่างสุจริตตรงไปตรงมา	• ซื่อตรง ไม่คดโกง มีสัจจะและแสดงความเห็นตามหลักวิชาชีพ	• แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้วยความยุติธรรม	• หนักแน่น มั่นคงในการคิด การตัดสินใจ และแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา	• สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในความถูกต้อง	• เป็นผู้อุทิศตน รณรงค์พฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตของครู และบุคลากรทางการศึกษา
	บริหารจัดการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้	• สื่อสารและนำเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผยตามข้อเท็จจริง	• ไม่บิดเบือนข้อมูลจากข้อเท็จจริงเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น	• บริหารจัดการภารงานของสถานศึกษาด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	• พัฒนาระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	• ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและความโปร่งใจในการปฏิบัติงาน
	รณรงค์การสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมความซื่อสัตย์สุจริต	• กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังด้านความซื่อสัตย์สุจริตของครู บุคลากร และสื่อสารเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	• เชื่อมโยงการแสดงพฤติกรรมทางบวกและทางลบด้านความซื่อสัตย์สุจริตของครูและบุคลากร กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	• พัฒนาระบบการแจ้งและจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตภายในสถานศึกษาและรณรงค์ให้เห็นประโยชน์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	• ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเชิงระบบบริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการมีจิตสำนึกและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตของครู บุคลากร นักเรียน	• เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อวิชาชีพและการบริหารจัดการสถานศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง การติดตามผู้มีประสบการณ์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง				

Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

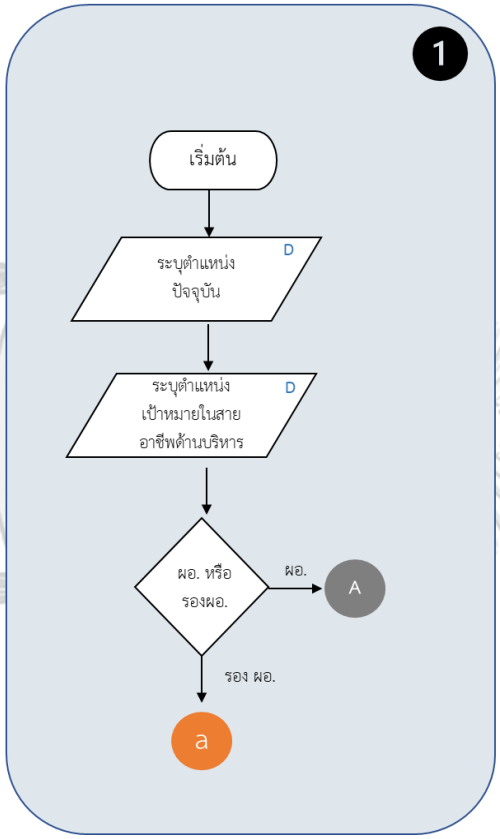
D = ผู้พัฒนา :ผอ./รองผอ.
S = ผู้บังคับบัญชา: ผอ.สนท/ผอ.รร.
E = ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะ

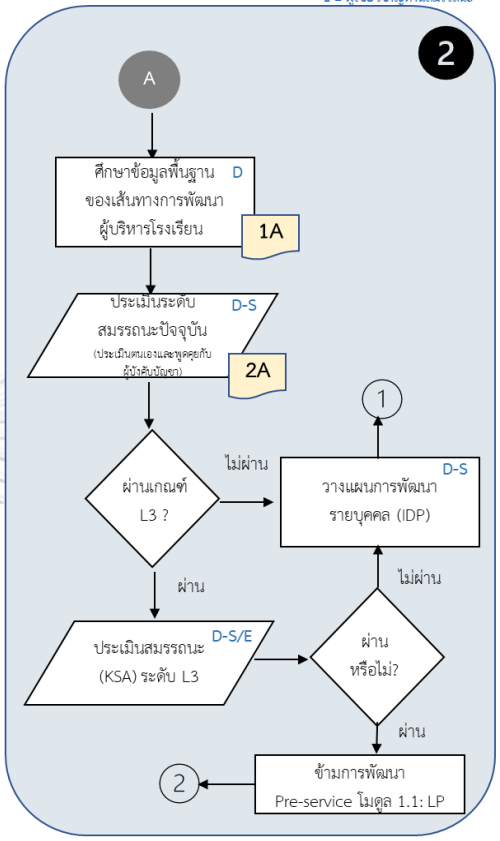
คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้เข้ารับการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน

1. ปฏิบัติหน้าที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับ คศ.2 วิทยฐานะรองผอ.ชำนาญการ หรือเทียบเท่าตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.
2. มีประสบการณ์ในการเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือเทียบเท่า อย่างน้อย 2 ปี
3. ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา

คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้เข้ารับการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน

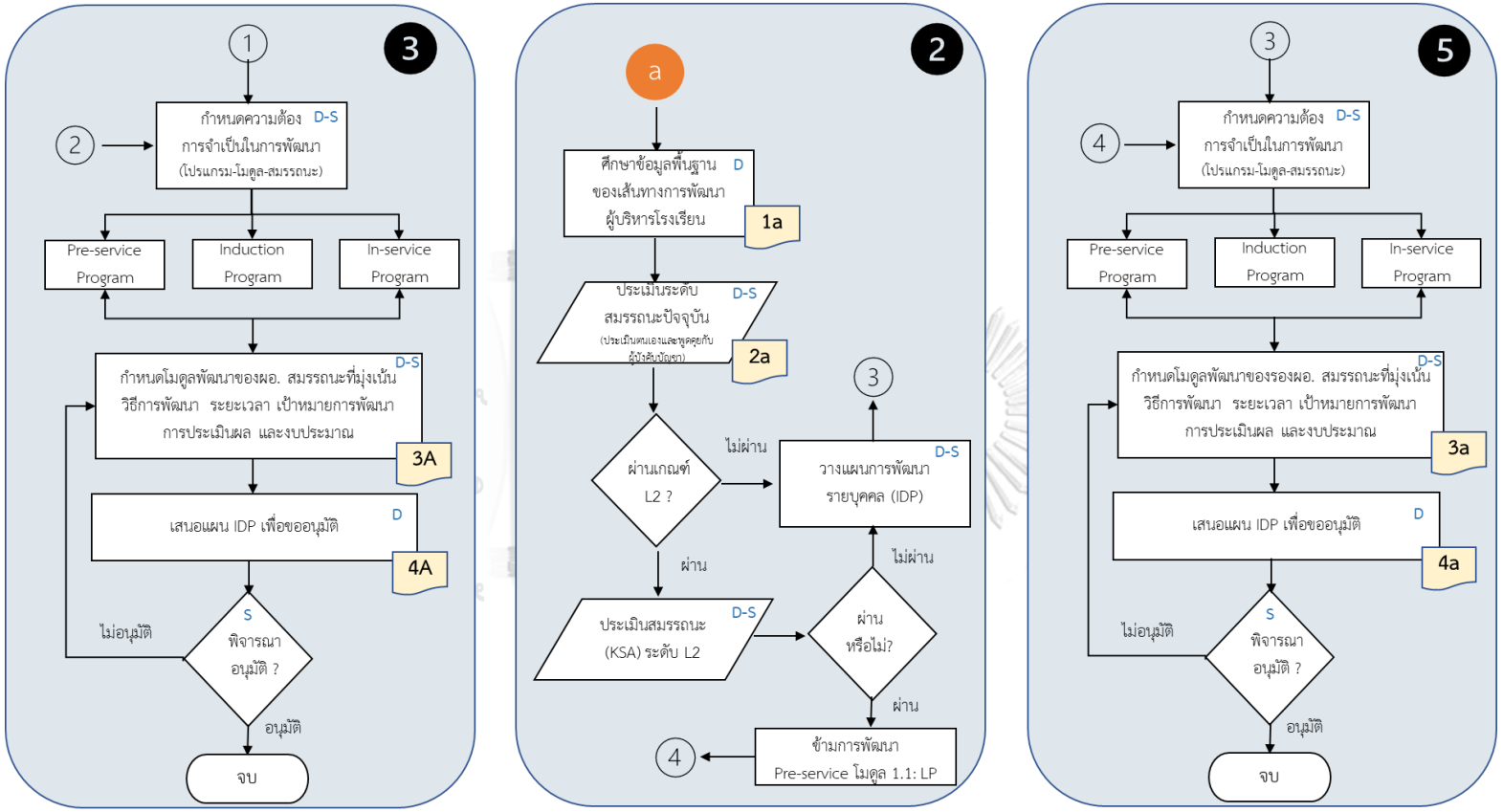
1. ปฏิบัติหน้าที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับ คศ.2 วิทยฐานะชำนาญการ ขึ้นไป
2. มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าโครงการ อย่างน้อย 1 ปี
3. ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา





Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

D = ผู้พัฒนา :ผอ./รองผอ.
S = ผู้บังคับบัญชา: ผอ.สนพ/ผอ.รร.



รายการเอกสารตามขั้นตอนการวางแผนเส้นทางพัฒนาการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

ชื่อเอกสาร	ความหมาย และส่วนประกอบของเอกสารที่เชื่อมโยงกับโมเดล
1A 1a	**เรื่อง โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียน ภาพรวม 2) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ 3) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 4) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
2A 2a	**เรื่อง โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) โมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน 2) เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน 3) เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ 4) โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ
3A	**เรื่อง เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 2) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) 3) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)
4A	**เรื่อง แผนเส้นทางพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน** ประกอบด้วย 1) ข้อมูลผู้รับการพัฒนา 2) ผลความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) โปรแกรมการพัฒนา (โมดูลการพัฒนา สมรรถนะที่มุ่งเน้น วิธีการพัฒนา) 4) เป้าหมายการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา 5) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา 6) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาและลงนาม
3a	**เรื่อง เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 2) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) 3) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)
4a	**เรื่อง แผนเส้นทางพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน** ประกอบด้วย 1) ข้อมูลผู้รับการพัฒนา 2) ผลความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) โปรแกรมการพัฒนา (โมดูลการพัฒนา สมรรถนะที่มุ่งเน้น วิธีการพัฒนา) 4) เป้าหมายการพัฒนา ระยะเวลาการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา 5) งบประมาณการพัฒนา 6) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาและลงนาม

ผลการประเมินความเหมาะสมละความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 แสดงผลดังตารางที่ 48-51

ตารางที่ 48 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต						
1.1 ชื่อนวัตกรรม	4.70	0.483	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
1.2 โมเดลนวัตกรรมหลักภาพรวม	4.80	0.422	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
1.3 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
1.4 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.50	0.527	มากที่สุด	4.50	0.527	มากที่สุด
1.5 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.70	0.483	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
1.6 โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.70	0.483	มากที่สุด	4.50	0.516	มากที่สุด
1.7 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
1.8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.70	0.483	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
1.9 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.10 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.11 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
1.12 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	4.60	0.516	มากที่สุด	4.60	0.516	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.13 โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.80	0.422	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
1.14 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.15 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.16 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.17 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.18 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
1.19 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
รวม	**4.79**	**0.409**	**มากที่สุด**	**4.77**	**0.420**	**มากที่สุด**
2. โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกกำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน						
2.1 ชื่อนวัตกรรม	4.70	0.483	มากที่สุด	4.60	0.516	มากที่สุด
2.2 มิติของสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3 มิติ ได้แก่ งาน คน ตน	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.3 เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน	4.80	0.422	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.4 ระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.70	0.675	มากที่สุด	4.70	0.675	มากที่สุด
2.5 ระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.70	0.675	มากที่สุด	4.70	0.675	มากที่สุด
2.6 เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการ	4.90	0.316	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แสดงขีดความสามารถ 5 ระดับของผู้บริหารโรงเรียน						
2.7 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.8 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.9 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 3 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.10 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
2.11 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 5 การสื่อสารอย่างชัดเจน	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
2.12 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 6 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.13 โปรไฟล์มสมรรถนะที่ 7 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
2.14 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 8 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.15 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 9 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.16 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 10 การเรียนรู้อย่างฉับไว	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.17 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 11 การปรับตัวและยืดหยุ่น	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
2.18 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 12 ความซื่อสัตย์สุจริต	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
รวม	**4.84**	**0.393**	**มากที่สุด**	**4.84**	**0.398**	**มากที่สุด**
ภาพรวม	**4.82**	**0.402**	**มากที่สุด**	**4.81**	**0.410**	**มากที่สุด**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 48 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.82, S.D.=0.402) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.81, S.D.=0.410)

เมื่อพิจารณาความความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.79, S.D.=0.409) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.77, S.D.=0.420)

เมื่อพิจารณาความความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.84, S.D.=0.393) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.84, S.D.=0.398)

ตารางที่ 49 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.50	0.527	มากที่สุด	4.50	0.527	มากที่สุด
2. โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน	4.70	0.483	มากที่สุด	4.50	0.516	มากที่สุด
3. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
4. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.70	0.483	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
5. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
6. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
7. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	4.60	0.516	มากที่สุด	4.60	0.516	มากที่สุด
ภาพรวม	**4.74**	**0.443**	**มากที่สุด**	**4.73**	**0.449**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 49 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.74, S.D.=0.443) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.73, S.D.=0.449)

และเมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 50 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.70	0.483	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
2. โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.80	0.422	มากที่สุด	4.70	0.483	มากที่สุด
3. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
4. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
5. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
6. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด
7. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวย	4.90	0.316	มากที่สุด	4.90	0.316	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด						
8. เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ	4.80	0.422	มากที่สุด	4.80	0.422	มากที่สุด
ภาพรวม	**4.85**	**0.359**	**มากที่สุด**	**4.84**	**0.371**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 50 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาพรวมมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.85, S.D.=0.359) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.84, S.D.=0.371)

และเมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 51 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างนวัตกรรม (ฉบับที่ 2) จากการประชุมกลุ่ม (Focus group)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ท่านที่ 1	1.ต้องมีความชัดเจนว่านวัตกรรมนี้เป็นนวัตกรรมอะไร เช่น นวัตกรรมรูปแบบการพัฒนา (โมเดล) นวัตกรรมกระบวนการพัฒนา หรือ นวัตกรรมวิธีการพัฒนา ซึ่งจากการออกแบบน่าจะเป็น โมเดลการพัฒนา ถ้าเป็นโมเดลต้องเขียนให้ครบ Loop ของวงจร 2.งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการนำไปใช้กับภาครัฐ (สพฐ.) แต่งานวิจัยนี้มีประโยชน์ถ้าสามารถเพิ่มเติมในข้อเสนอแนะว่าภาคเอกชนสนใจที่จะนำไปใช้จะต้องทำอย่างไรจะดีมาก 3.การตั้งชื่อนวัตกรรมขึ้นอยู่กับผู้วิจัย แต่หลักการควรเป็นชื่อที่ดึงดูด น่าสนใจ 4.ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมักเน้นการอบรม 10-20 วัน ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดกระบวนการ CPD (Continuing Professional Development) แทรก ไว้ที่ใดใน In-service Program ว่าหลังจากพัฒนาด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน 70:20:10 แล้วต้องมุ่งไปสู่ CPD ด้วย เพื่อให้เกิดกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่การอบรมเพียงอย่างเดียว การมี PLC ยังไม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	เพียงพอ 5.ผู้ทำหน้าที่ Coach หรือ Mentor และ ผู้ประเมินสมรรถนะ ต้องผ่านการ Certified 6. อย่าไปผูกโยงกับวิทยฐานะมากในช่วงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ให้เน้นว่าเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วให้เน้นการ Promote ให้เขามีวิทยฐานะสูงขึ้น 7.อาจพิจารณาเปลี่ยนชื่อ นวัตกรรม จาก 3 ชั้นเป็น 3 ระดับ ควจจะเป็นชื่อที่ Sexy Title ฟังแล้วน่าติดตาม 8.ใน ID Plan ซึ่งข้าราชการจะมีอยู่แล้ว ควรเพิ่ม Self-Assessment Record (SAR)
ท่านที่ 2	1. งานวิจัยมีรูปแบบสอดคล้องกับ ว.PA ของ ก.ค.ศ. ซึ่ง สพฐ. มีแผนที่จะแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 คือ การพัฒนาสมรรถนะ ระยะที่ 2 การลงปฏิบัติในสถานที่จริง 5-15วัน ระยะที่ 3 เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ และมีการ Coaching อย่างต่อเนื่อง และอยากให้เพิ่มสมรรถนะเรื่อง IT ของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมี New Skills และ New Mindset
ท่านที่ 3	1.กระบวนการพัฒนานี้เป็นสิ่งที่ดีเพราะจะช่วยให้กระบวนการคัดเลือกเข้มข้นขึ้น ไม่ใช่แค่สอบข้อเขียนผ่านอย่างเดียวก็เป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้
ท่านที่ 4	1. เมื่อเป็นนวัตกรรมรูปแบบการพัฒนา ชื่อ นวัตกรรม ควรขึ้นต้นว่า “โมเดล” หรือไม่
ท่านที่ 5	1. ในโมเดลภาพรวม P1 และ P2.1 ควรเพิ่ม ผอ.ชำนาญการเข้าไปด้วย เพราะปัจจุบันยังมีผอ. ที่อยู่ในวิทยฐานะนี้จำนวนมาก 2. ควรเพิ่มวิธีการประเมินผลสมรรถนะจะทำให้สมบูรณ์ที่สุด 3.ควรเพิ่มการประเมินวัดผลที่ไม่ใช่การวัดความรู้อย่างเดียว 4. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาในเส้นทางพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีประสบการณ์เป็นรองผอ. อย่างน้อย 2 ปี
ท่านที่ 6	1. การพัฒนาในแต่ชะช่วง เห็นว่าควรมีการทดเวลา / ลดเวลา ได้ หากมีหรือเกิดสมรรถนะที่ต้องการแล้ว 2. In-Service ควรเป็น Ongoing 3. พิจารณาเรื่องชื่อนวัตกรรม หากมีที่น่าเหมาะสมกว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ท่านที่ 7	1.ข่วง In-service Program ควรเน้นการพัฒนาแบบ 70:20:10 ที่เป็นการมอบหมายโครงการอย่างเดียวอาจไม่พอ ควรให้ครอบคลุมการมอบหมายงานบริหารพิเศษต่าง ๆ 2.ความน่าสนใจของนวัตกรรมนี้ไม่ได้อยู่แค่เส้นทางสามชั้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่โมดูล และการพัฒนาในแต่ละโมดูลด้วย 3.พิจารณาใช้คำที่เป็น keyword สำคัญ สำหรับการบริหารสถานศึกษาเช่น การบริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World เทคโนโลยี Disruption จำนวนประชากร Aging society สถานศึกษาขนาดเล็ก การยุบควบรวมสถานศึกษา 4.กระบวนการคัดเลือก ครูมาสู่ผู้บริหาร ที่ไม่ใช่การสอบ แต่พิจารณาประสบการณ์จากการทำงานเชิงบริหารด้วย เช่น การเป็นหัวหน้างาน หรือ การเป็นผู้บริหารโครงการ สำคัญๆ ที่ต้องใช้ทักษะเชิงบริหาร เพิ่มเติม
ท่านที่ 8	1.ควรเพิ่มสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษและภาษาไทย พบว่ามีระบุเรื่องภาษาอังกฤษอยู่บ้างแล้วในสมรรถนะการสื่อสารอย่างชัดเจน 2.ควรเพิ่มคำว่า “นิเทศ” และ “กำกับติดตาม” ในบางสมรรถนะ เช่น สมรรถนะเรื่องการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง ประเด็นพฤติกรรม การสนับสนุนเรียนรู้และพัฒนา
ท่านที่ 9	1.ควรเพิ่มสมรรถนะที่ต้องสร้างจิตสำนึกและอุดมการณ์ในวิชาชีพครู การคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้บริหารโรงเรียน
ท่านที่ 10	1.ที่ระบุในคำอธิบายและ Flowchart คำว่าผู้รับการพัฒนา และผู้บังคับบัญชาควรระบุว่าเป็นตำแหน่งใด 2.ควรเพิ่มบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนให้ทำหน้าที่พัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียนด้วย รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในระหว่างการปฏิบัติงานอาจกำหนดสัดส่วนของน้ำหนักว่าผอ. ประเมิน รอง ผอ.เป็นกี่เปอร์เซ็นต์

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากการประชุมกลุ่ม และข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้มีการปรับปรุงเพื่อให้ได้ต้นแบบนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นวัตกรรมหลัก

1) ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Three-Tier Development Roadmap Innovation of School Leader Based on the Future Leader Competency Profile and Matrix)

2) ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ที่แสดงเส้นทางการพัฒนาสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ผ่านโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม ที่ใช้สมรรถนะผู้นำในอนาคตตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนา ประกอบด้วย 2 นวัตกรรมย่อย คือ (1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (2) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม: เพื่อพลิกโฉมรูปแบบของพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากแผนระยะสั้นสู่การวางแผนระยะยาวที่เชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) รายละเอียดของนวัตกรรม: ประกอบด้วย

4.1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

เป็นโมเดลภาพรวมที่แสดงโปรแกรมการพัฒนาเพื่อสู่การเติบโตตามเส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยใช้สมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นฐาน ผ่านกระบวนการพัฒนา 3 ระดับชั้น ได้แก่ ระดับชั้นที่ 1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ระดับชั้นที่ 2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และ ระดับชั้นที่ 3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ที่ใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะที่กำหนด

4.2) โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต

โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยโมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3 กลุ่ม และคำอธิบายพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 5 ระดับ 12 สมรรถนะ ดังนี้

(1) โมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3 กลุ่ม จัดตามลักษณะและโครงสร้างพื้นฐานของสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาในขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาต่อไป โดยสมรรถนะกลุ่มงาน (Work) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การ

บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะกลุ่มคน (People) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสำหรับอนาคต สมรรถนะกลุ่มตน (Self) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น และความซื่อสัตย์สุจริต

(2) คำอธิบายพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 5 ระดับ 12 สมรรถนะ

เป็นตารางแสดงรายละเอียดของพฤติกรรมผู้นำในอนาคตที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะโดยออกแบบเป็น 1 ตาราง ต่อ 1 สมรรถนะ ประกอบด้วย (1) คำนิยามสมรรถนะ (2) ประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็นหลัก (3) ระดับขีดความสามารถ 5 ระดับ (4) พฤติกรรมย่อยที่คาดหวัง ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์แสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ ตามประเด็นพฤติกรรมหลักที่สูงขึ้นตามนิยามระดับสมรรถนะ 1- 5 ระดับ ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างในมิติของความเข้มข้น (Intensity) ความซับซ้อน (Complexity) ความท้าทาย (Challenge) และผลกระทบ (Impact) (5) รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ

4.3) เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะต่าง ๆ โดยแสดงเป็นตัวเลข 1-5 และคำนิยามของตัวเลขที่แสดงเป้าหมายพฤติกรรมที่คาดหวัง 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt) ระดับที่ 2 แก้ปัญหาได้ (Solve the Problem) ระดับที่ 3 ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) ระดับที่ 4 คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invert & Transform) และระดับที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the Impact) โดยมีหลักการสำคัญในการกำหนดระดับสมรรถนะคือ ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจะสูงกว่า ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ระดับ

นวัตกรรมย่อย

1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

เป็นโมเดลที่แสดงองค์ประกอบหลักของแผนการพัฒนาในแต่ละชั้นหรือโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรมได้แก่ ชั้นที่ 1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ประกอบด้วยโมดูลย่อยในการพัฒนา 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation Module) และโมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มเข้น (Intensive Leadership Preparation Module) ชั้นที่ 2

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ประกอบด้วยโมดูลย่อยในการพัฒนา 1 โมดูล คือ โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module) และ ชั้นที่ 3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ประกอบด้วย 3 โมดูลย่อยในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำขณะปฏิบัติงานในตำแหน่ง “ผู้อำนวยการโรงเรียน” คือ โมดูลผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership Module) โมดูลผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Module) และโมดูลพัฒนาทักษะ/องค์ความรู้เสริม (In-service Ongoing : Up/Reskills)) และความรู้ในสายวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development-CPD) เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเติบโตในวิทยฐานะที่สูงขึ้นจาก “ผู้อำนวยการชำนาญการ เป็น ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เป็น ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ และเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ” โดยในแต่ละชั้นหรือโปรแกรมพัฒนาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ (1) วัตถุประสงค์การพัฒนา (2) ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาตามระดับความคาดหวังที่สอดคล้องกับโปรไฟล์สมรรถนะและเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน (3) โมดูลการพัฒนาและกรอบระยะเวลา (4) สมรรถนะที่มุ่งเน้นในแต่ละโมดูลการพัฒนา (5) รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและแนวปฏิบัติที่ดี

2) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

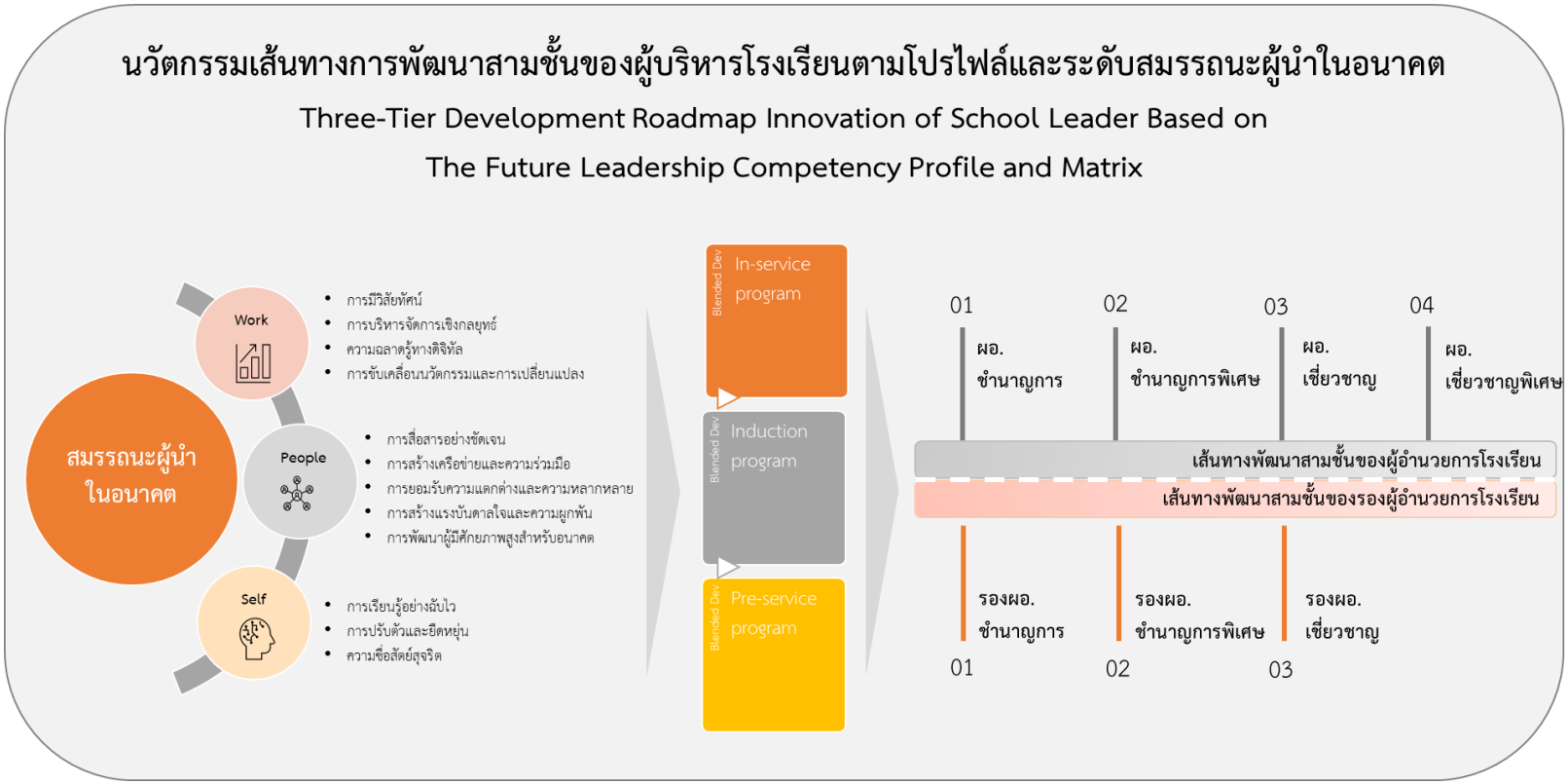
เป็นโมเดลที่แสดงองค์ประกอบหลักของแผนการพัฒนาในแต่ละชั้นหรือโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรมได้แก่ ชั้นที่ 1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ประกอบด้วยโมดูลย่อยในการพัฒนา 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ (Leadership Preparation Module) และโมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มเข้น (Intensive Leadership Preparation Module) ชั้นที่ 2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ประกอบด้วยโมดูลย่อยในการพัฒนา 1 โมดูล คือ โมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module) และ ชั้นที่ 3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ประกอบด้วย 3 โมดูลย่อยในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำขณะปฏิบัติงานในตำแหน่ง “รองผู้อำนวยการโรงเรียน” คือ โมดูลผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership Module) โมดูลผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Module) และโมดูลพัฒนาทักษะองค์ความรู้เสริม (In-service Ongoing : Up/Reskills)) และความรู้ในสายวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development-CPD) เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเติบโตในวิทยฐานะที่สูงขึ้นจาก “รองผู้อำนวยการชำนาญการ เป็น รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ และเป็น รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ” โดยในแต่ละชั้นหรือโปรแกรมพัฒนา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ (1) วัตถุประสงค์การพัฒนา (2) ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาตามระดับความคาดหวังที่สอดคล้องกับโปรไฟล์สมรรถนะและเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน (3) โมดูลการพัฒนาและกรอบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

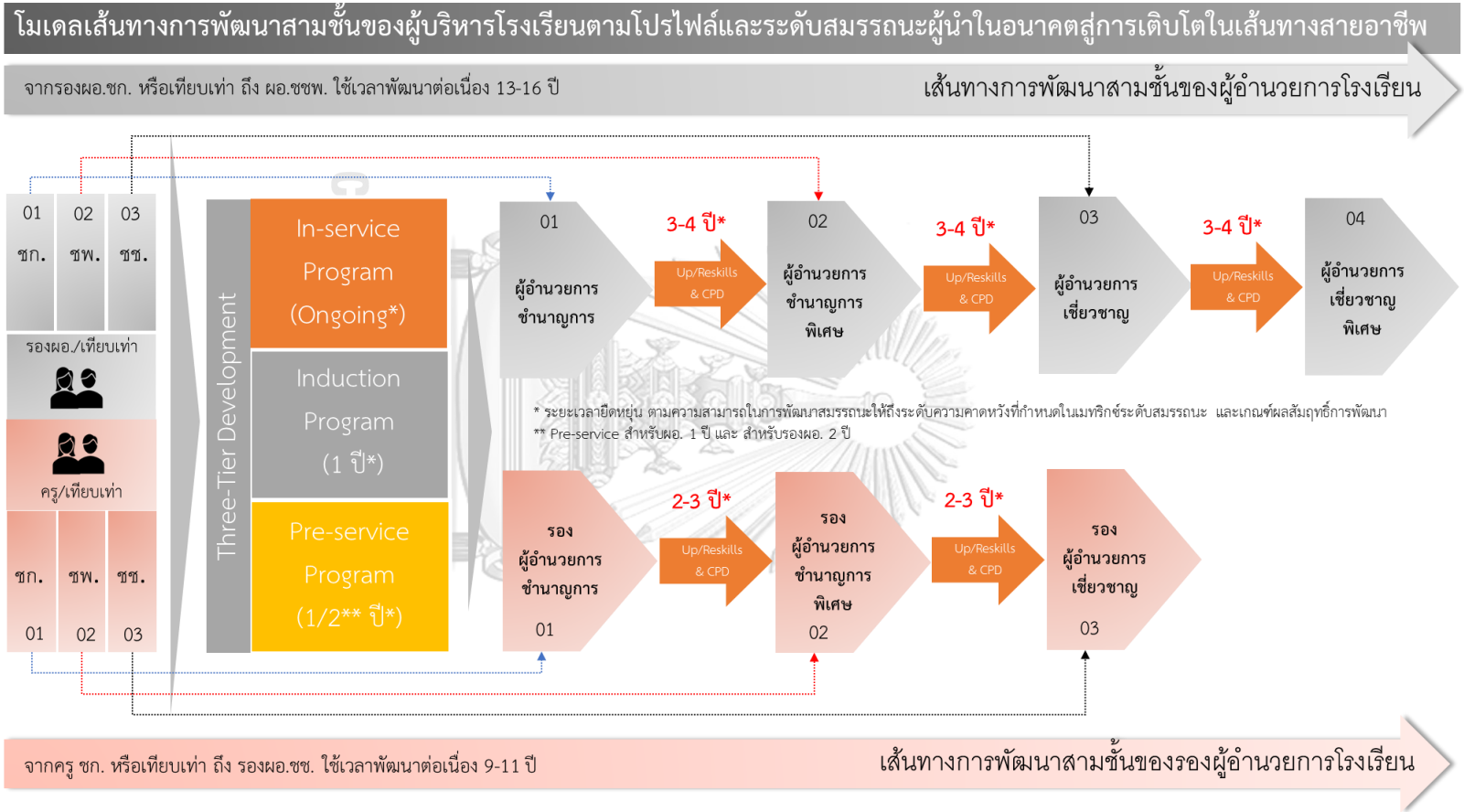
ระยะเวลา (4) สมรรถนะที่มุ่งเน้นในแต่ละโมดูลการพัฒนา (5) รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและแนวปฏิบัติที่ดี

โดยแสดงแผนภาพนวัตกรรมหลักและนวัตกรรมรอง ดังนี้

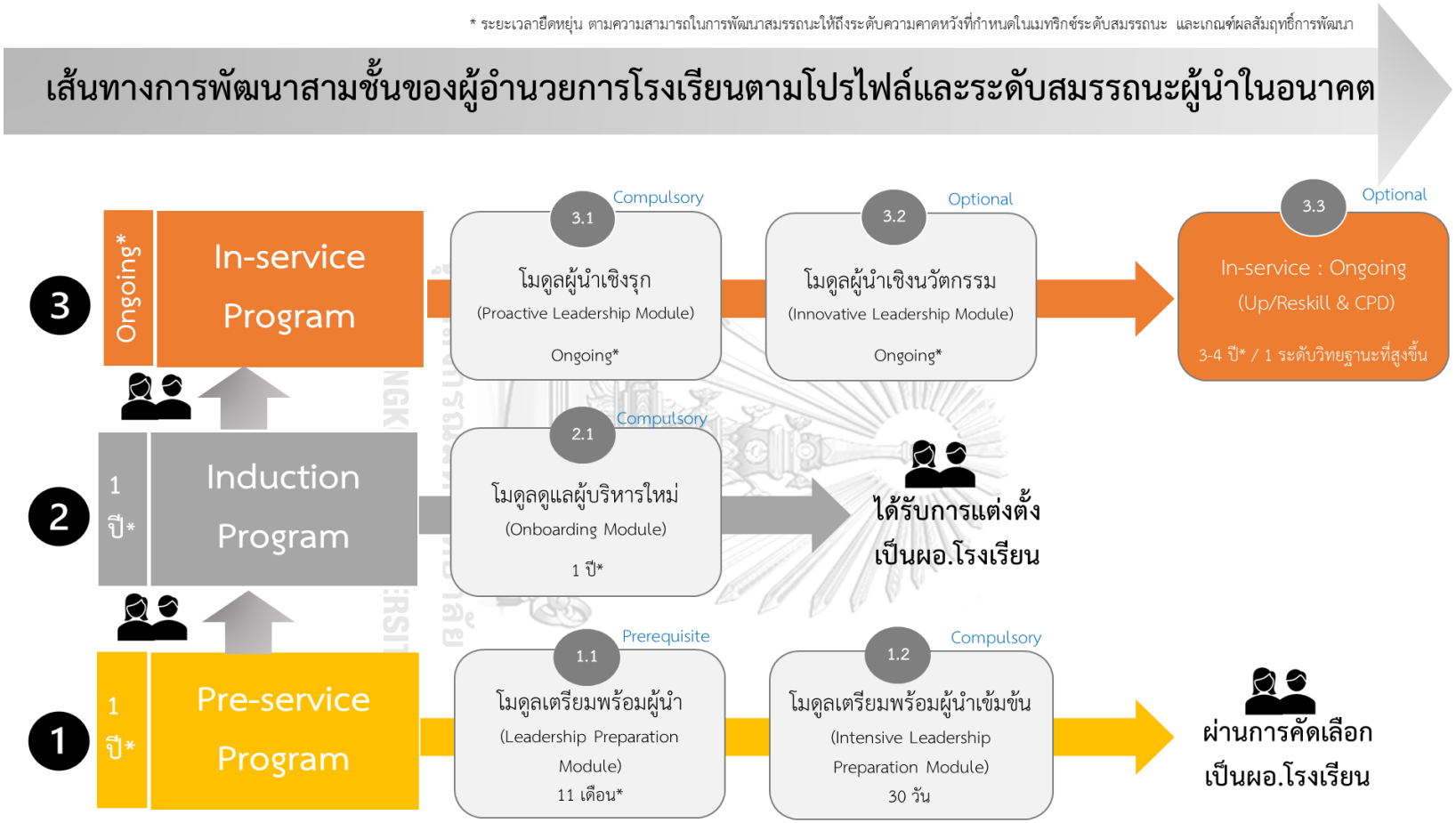
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University



ภาพที่ 9 นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ฉบับสมบูรณ์)



ภาพที่ 10 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตสู่การเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ

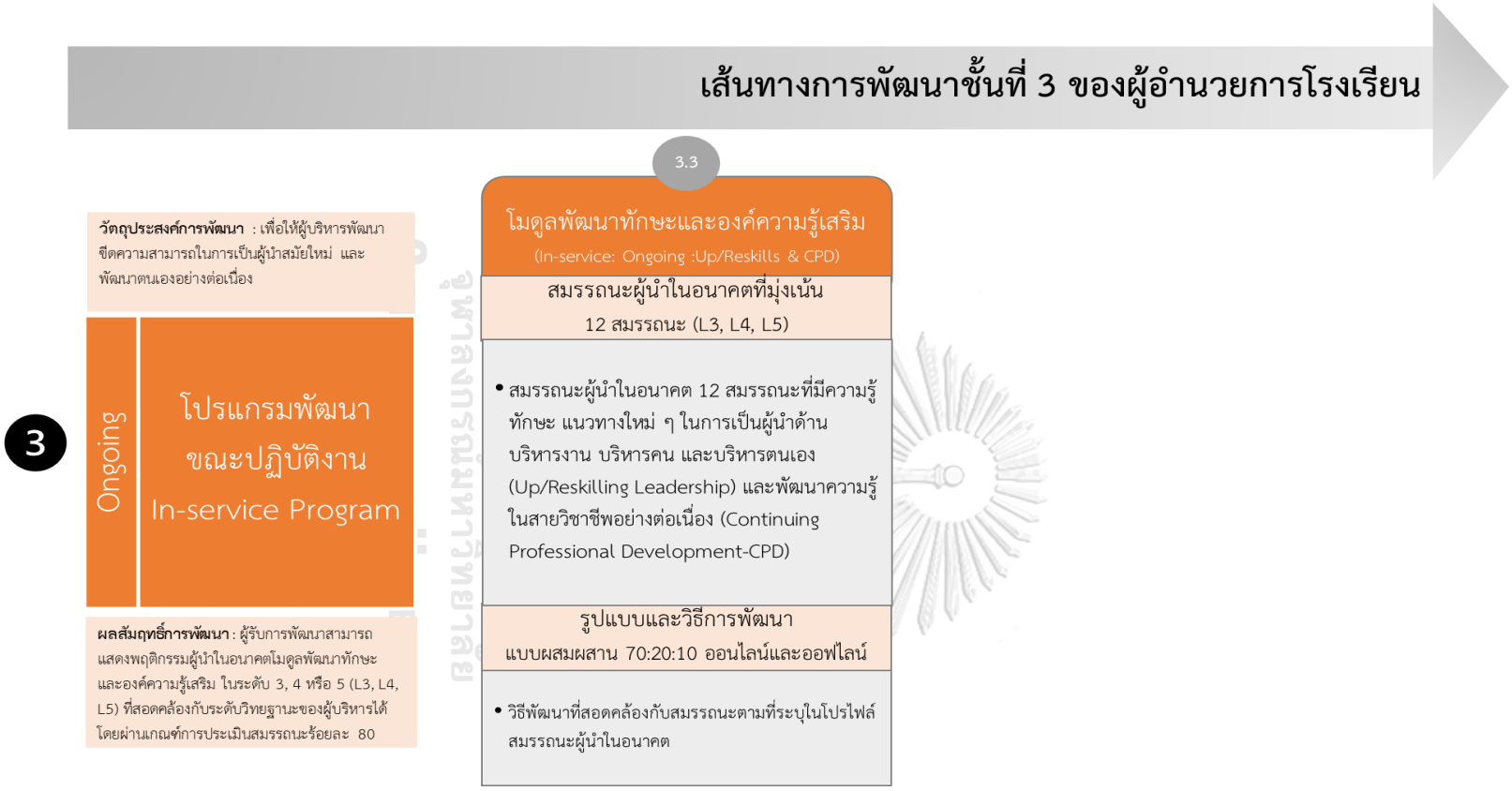


ภาพที่ 11 โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ภาพที่ 12 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาพที่ 13 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน

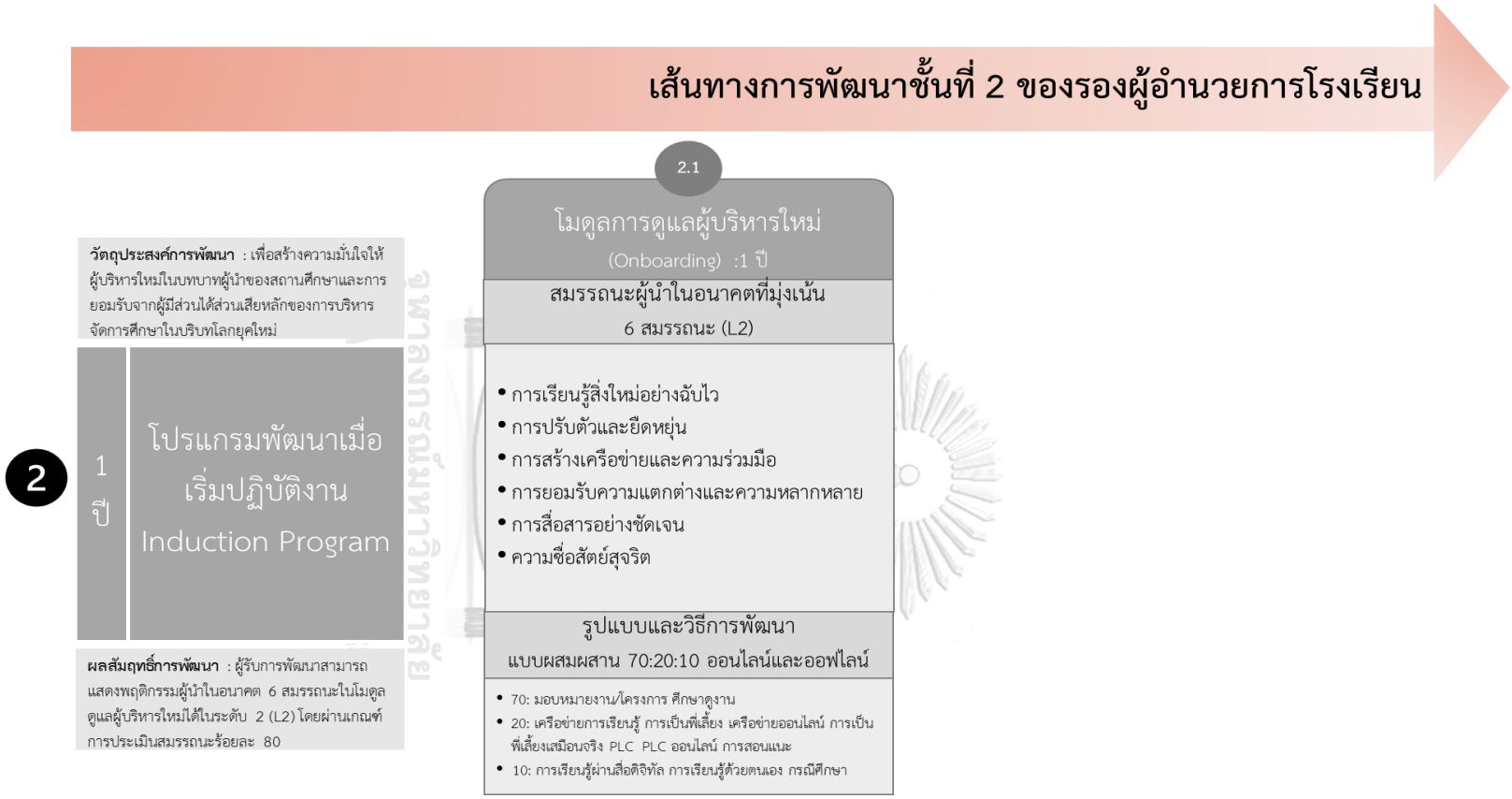
ภาพที่ 14 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน



ภาพที่ 15 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน (ต่อเนื่อง)

ภาพที่ 16 โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ภาพที่ 17 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน



ภาพที่ 18 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาพที่ 19 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาพที่ 20 เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน (ต่อเนื่อง)

โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

(Future Leadership Competency Profile of School Leader)

ภาพที่ 21 โมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

ตำแหน่งและวิทยฐานะผู้บริหารโรงเรียน สมรรถนะผู้นำในอนาคต		รองผู้อำนวยการ				ผู้อำนวยการ				นิยามของระดับสมรรถนะ
		รองผอ.ไม่มีวิทยฐานะ	รองผอ.ชำนาญการ	รองผอ.ชำนาญการพิเศษ	รองผอ.เชี่ยวชาญ	ผอ.ปฏิบัติงาน	ผอ.ชำนาญการ	ผอ.เชี่ยวชาญ	ผอ.เชี่ยวชาญพิเศษ	5: สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the Impact) 4: คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invent & Transform) 3: ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) 2: แก้ไขปัญหาได้ (Solve the Problem) 1: ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt)
ด้านงาน (Work)	1. การมีวิสัยทัศน์	1	2	3	4	3	4	5	5	
	2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1	2	3	4	3	4	5	5	
	3. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1	2	3	4	3	4	5	5	
	4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	3	4	5	5	
ด้านคน (People)	5. การสื่อสารอย่างชัดเจน	1	2	3	4	3	4	4	5	
	6. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	1	2	3	4	3	4	4	5	
	7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	1	2	3	4	3	4	4	5	
	8. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	1	2	3	4	3	4	4	5	
	9. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	1	2	3	4	3	4	4	5	
ด้านตน (Self)	10. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	1	2	3	4	3	4	5	5	
	11. การปรับตัวและยืดหยุ่น	1	2	3	3	3	4	5	5	
	12. ความซื่อสัตย์สุจริต	1	2	3	3	3	4	5	5	

ภาพที่ 22 เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ					
ระดับสมรรถนะ และความคาดหวัง	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
ประเด็นพิจารณา	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1 และ 2	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2 และ 3	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2,3 และ 4	สามารถแสดงพฤติกรรมระดับ 1,2,3,4 และ 5
1. ความเข้มเข้น (Intensity) หมายถึง เจตจำนง หรือความคาดหวัง **สูง-ต่ำ** แตกต่างกัน	-ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	-ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน	-ส่งมอบผลงานมีผลิตภาพและประสิทธิผลสูง -พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารวิชาการ	-ส่งมอบผลงานที่ยกระดับขีดความสามารถขององค์กร -พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารวิชาการและการจัดการ	-ส่งมอบผลงานที่ยกระดับมาตรฐานของวงวิชาชีพ -เป็นต้นแบบในวงวิชาชีพ
2. ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การเผชิญกับคน ระบบ ข้อมูล หรือปัญหาในปริมาณ **มาก-น้อย** แตกต่างกัน	-ครอบคลุมงานประจำวันที่รับผิดชอบ -ใช้ระบบงานที่มีอยู่ตามขั้นตอนที่กำหนด	-ครอบคลุมงานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายใน -ผสมผสานระบบงานที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ	-ครอบคลุมงานโครงการพิเศษที่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -พัฒนาต่อยอดระบบงานเดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูง	-งานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายในวงวิชาชีพ - พัฒนานวัตกรรมในบริบทสถานศึกษาของตนเอง	-งานโครงการพิเศษที่ร่วมกับบุคลากรภายนอกวงวิชาชีพ -พัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์กว้างขวางในวงวิชาชีพ
3. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง การเผชิญกับความ **ยาก-ง่าย** และระยะเวลาในการมองเห็นอนาคต **ไกล-ใกล้** แตกต่างกัน	-ร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 1 ปีข้างหน้า	-กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 3 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับกลุ่มสถานศึกษา -มองเห็นอนาคต 5 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับกลุ่มวิชาชีพ -มองเห็นอนาคต 10 ปีข้างหน้า	-ร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือดำเนินโครงการระดับประเทศ -มองเห็นอนาคตมากกว่า 10 ปีข้างหน้า
4. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย **ใหญ่-เล็ก** หรือในขอบเขตพื้นที่ **กว้าง-แคบ** แตกต่างกัน	-ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ครู บุคลากร นักเรียน -ขอบเขตพื้นที่ สถานศึกษา	- ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักภายนอก เช่น ชุมชน พันธมิตร เครือข่ายวิชาชีพ -ขอบเขตพื้นที่ ในเขตจังหวัด	-ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักภายนอก เช่น ผู้ประกอบการ --ขอบเขตพื้นที่ เขตการศึกษา	-ส่งผลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกกลุ่มวิชาชีพทางการศึกษา -ขอบเขตพื้นที่ ในระดับภาค	-ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม สุขภาพ -ขอบเขตพื้นที่ ในระดับประเทศ หรือนานาชาติ

อ้างอิง : 1) UNDP. (2016). Core Competency Framework. 2) ก.ค.ศ., (2564). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. 3) Bloom, Benjamin S., Max D. Engelhart, E. J. Furst, Walker H. Hill, and David R. Krathwohl.(1966) "Handbook I: cognitive domain." *New York: David McKay*. 4) Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, *41*(4), 212-218.

ภาพที่ 23 เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 1 การมีวิสัยทัศน์	การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	มองภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	• มองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษา	• ระบุประเด็นปัญหาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาใน 3-5 ปีข้างหน้า	• วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบจากการปรับวิธีคิดและปฏิบัติด้านจัดการเรียนรู้ และบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง.ในอนาคต	• ระบุแนวโน้มในการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในทศวรรษหน้า	• ระบุความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในบริบทจำลองในอนาคตและผลกระทบด้านบวกและลบ
	ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับทีมและผู้เกี่ยวข้อง	• สื่อสารแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของสถานศึกษา	• ระดมความคิดและความคาดหวังของบุคลากรในการกำหนดภาพอนาคตของผู้เรียนและการจัดการสถานศึกษา	• กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาและสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ	• กำหนดเส้นทางการบริหารเพื่อนำองค์กรสู่ภาพอนาคต และองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ	• พัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารสถานศึกษาภายในเครือข่ายบริหารการศึกษา
	กระตุ้นให้ทีมนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	• สื่อสารเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนด้วยวิธีที่ง่ายและเชื่อมโยงประสบการณ์ของทีม	• ส่งเสริมการจัดทำแผนปฏิบัติงานรายไตรมาส และรายเดือนของทีมและแผนงานส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้	• เชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติประจำปีของสายงานการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้	• กำหนดแผนพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา	• เป็นแบบอย่างในวงวิชาชีพในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการศึกษาและมีพันธสัญญาต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนด
	ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง	• กำกับ ควบคุมดูแลผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์	• แสวงหาผลการสะท้อนกลับจากภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสู่เป้าหมายองค์กร	• พัฒนาระบบและเครื่องมือประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานต้นสังกัด	• ส่งเสริมการพัฒนาผลงานวิจัยด้านแนวโน้มการบริหารจัดการเรียนรู้และบริหารการศึกษาในอนาคต	• ขับเคลื่อนความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในเครือข่ายสถานศึกษาในบริบทที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การติดตามผู้มีประสบการณ์ PLC ออนไลน์ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์				

ภาพที่ 24 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 1 : การมีวิสัยทัศน์

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ใช้หลักการวิเคราะห์เชิงระบบและนำเสนอกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• เข้าใจบริบทที่เกี่ยวข้อง และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ในการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบได้	• นำเสนอประเด็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้	• นำเสนอกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ในการบริหารการศึกษาได้	• นำเสนอมุมมองใหม่ในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาที่สอดรับกับแนวโน้มในอนาคตได้	• ผลักดันกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับโลกอนาคตในกลุ่มเครือข่ายได้
	กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร	• จัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว และตัวชี้วัดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาปัจจุบัน	• จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในการบริหารเพื่อป้องกันปัญหาและเร่งรัดการดำเนินกลยุทธ์	• พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการบริหารสถานศึกษาสู่การบรรลุวิสัยทัศน์	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสำนึกรับผิดชอบในการยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษา
	ผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	• จัดสรรทรัพยากร มอบหมายงาน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	• แก้ไขปัญหาและตัดสินใจเพื่อลดอุปสรรคในการดำเนินงานโดยมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย	• พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์	• พัฒนาระบบ วิธีการบริหารและผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• เป็นต้นแบบด้านการนำทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการผลักดันกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
	ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	• ประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด	• วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อความล่าช้าหรือไม่บรรลุเป้าหมายและเสนอวิธีแก้ไขได้	• พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์	• นำเสนอประเด็นการเรียนรู้และองค์ประกอบสำคัญในการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ	• พัฒนาและแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	การสอนแนะ PLC ออนไลน์ การสอนแนะเสมือนจริง การติดตามผู้มีประสบการณ์				
	10 : Education	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

ภาพที่ 25 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 2 : การบริหารจัดการกลยุทธ์

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 3 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	จริยธรรมและความเป็นพลเมืองดิจิทัล	• สามารถบริหาร กำกับตนเอง และแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้	• สามารถใช้หลักกฎหมาย พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ในการแก้ไขปัญหาในงานด้านดิจิทัล	• ส่งเสริมการใช้และแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อดิจิทัลภายใต้กฎหมายและจริยธรรมโลกออนไลน์	• แสดงความเห็นในประเด็นปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้	• พัฒนาต้นแบบผู้บริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลและแบ่งปันแนวคิดประสบการณ์ผ่านสื่อออนไลน์
	การจัดการความปลอดภัยบนระบบเครือข่าย	• สามารถสำรวจ ตรวจสอบ การป้องกัน และ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในระบบเครือข่ายของตนเองได้	• สืบค้นและติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยในโลกออนไลน์และโลกไซเบอร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ออนไลน์	• ป้องกันข้อมูลด้วยการสร้างระบบความปลอดภัยที่เข้มแข็งและป้องกันการโจรกรรมข้อมูลหรือการถูกโจมตีออนไลน์ได้	• วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านต่างๆ และกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง	• กำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการศึกษาและเผยแพร่ในวงวิชาชีพ
	การใช้สื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีวิจารณญาณ	• สามารถใช้อุปกรณ์และสื่อดิจิทัลในการบริหารจัดการโดยควบคุมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตออนไลน์และออฟไลน์	• สามารถวิเคราะห์ แยกแยะและเลือกใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีคุณค่าเพื่ออ้างอิงและการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาตัดสินใจได้	• สามารถเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยในการออกแบบสื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้	• สามารถคิดค้นระบบหรือวิธีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับนโยบายบริบทสถานศึกษาและชุมชน	• เป็นผู้นำในการสร้างและจัดการตัวตนออนไลน์ของผู้ใช้งานสร้างภาพลักษณ์องค์กร และบริหารผลกระทบที่เกิดขึ้นได้
	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่าย	• สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	• สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาในงานและเพิ่มผลิตภาพในการบริหารจัดการศึกษาได้	• สามารถเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่ายได้	• สามารถพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การบริหารสถานศึกษาและบริหารเครือข่ายดิจิทัล	• วิจัยและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเรียนรู้ดิจิทัลและบริหารสถานศึกษาดิจิทัล
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ PLC PLC ออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม				

ภาพที่ 26 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 3 : ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล

มิติที่ 1 : Work คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ศึกษาและเข้าใจแนวโน้ม แนวทางใหม่หรือประเด็นที่ต้องปรับปรุงพัฒนา	• เชื่อมโยงแนวโน้มหรือแนวทางใหม่ในการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษากับบริบทและเป้าหมายองค์กรได้	• กำหนดความต้องการจำเป็นและแผนในการปรับปรุงพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้	• ริเริ่มโครงการนำร่องในการปรับปรุงพัฒนาประเด็นที่เร่งด่วนและส่งผลกระทบสูงเพื่อปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน	• กำหนดแนวทางใหม่ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในบริบทเฉพาะต่าง ๆ ได้	• พัฒนาระบบการแบ่งปันข้อมูลแนวโน้มและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาได้
	นำทีมรวบรวมความคิดแนวปฏิบัติที่ดีและสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรม	• กำหนดและนำทีมเพื่อรวบรวมความคิดและแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบได้	• สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ได้	• ขยายผลการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมภารกิจหลักได้	• ขับเคลื่อนและนำทีมระหว่างสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาสู่มาตรฐานนานาชาติได้
	ทดลองใช้ต้นแบบนวัตกรรม ประเมิน และปรับปรุง	• ดำเนินการใช้ต้นแบบนวัตกรรมตามแนวทางที่กำหนดและรายงานสรุปประเมินผลได้	• เสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากต้นแบบนวัตกรรม	• กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมใหม่	• พลิกโฉมการบริหารสถานศึกษาและได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม	• พัฒนาระบบความยั่งยืนของการพัฒนานวัตกรรมใหม่ทางการบริหารสถานศึกษาได้
	บริหารการเปลี่ยนแปลง	• สื่อสารเชิงสร้างสรรค์ให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	• สร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการบริหารได้	• ขับเคลื่อนผลสำเร็จในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อเป้าหมายองค์กรได้	• สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขยายผลให้ครอบคลุมการบริหารจัดการศึกษาในทุกด้าน	• พัฒนาและเผยแพร่โมเดลและแนวปฏิบัติที่ดี ในการนำและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	เครือขายออนไลน์ PLC PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมออนไลน์ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ				

ภาพที่ 27 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 4 : การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 5 การสื่อสารอย่างชัดเจน	การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน				
	ระดับความสามารถประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	การฟัง	• แสดงความใส่ใจเมื่อมีการสื่อสารกับผู้อื่น เข้าใจและสรุปประเด็นการสื่อสารได้ถูกต้อง	• รับฟังอย่างตั้งใจ ตั้งคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างกว้างขวางและตอบสนองบนพื้นฐานของหลักการและสัมพันธภาพ	• รับฟังข้อมูลที่มีความซับซ้อนหลากหลาย สามารถวิเคราะห์จับประเด็น เชื่อมโยง และตอบสนองได้ถูกต้อง รวดเร็ว	• เข้าใจพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในทุกระดับและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม จนเกิดผลลัพธ์ในทางสร้างสรรค์	• เข้าใจประเด็นบริหารจัดการการศึกษาที่มีความอ่อนไหวสูง และกลั่นกรองวิธีการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและเท่าทัน
	การพูด	• สื่อข้อความแบบกระชับ เข้าใจง่าย ตามวัตถุประสงค์ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจ	• ให้ข้อมูลย้อนกลับ สะท้อนคิด ที่มีคุณค่ากับทีมและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงหรือรักษาคุณภาพที่ดีให้คงอยู่	• นำเสนอข้อมูลหรือแนวคิดเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	• สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและการบริหารจัดการศึกษา	• พูดโน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดการยอมรับ ร่วมมือและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามเป้าหมาย
	การอ่านและการเขียน	• อ่านจับประเด็นได้รวดเร็วทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เขียนข้อความ รายงาน หนังสือราชการได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่ดี	• อ่าน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาเขียนแผนงานเชิงกลยุทธ์ โครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ และรายงานทางการบริหารได้	• อ่านอย่างมีวิจารณญาณเพื่อเข้าใจบริบทการสื่อสารและปรับการใช้ภาษาเขียนให้สอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์	• อ่านเอกสารตำราวิชาการและงานวิจัยภาษาอังกฤษ และนำมาอ้างอิงในงานวิจัย งานเขียนบทความวิชาการ เอกสารด้านการศึกษาได้	• อ่านและเขียนบทวิจารณ์บทความวิชาการและบทความวิจัยทางการบริหารการศึกษาเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
	การจัดระบบสื่อสาร	• เข้าถึงและใช้ข้อมูลจากระบบสื่อสารส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้	• ประยุกต์ใช้ระบบสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาได้	• ริเริ่มพัฒนาระบบการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีความต่อเนื่อง	• กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูง	• พัฒนากลไกในการบริหารการแบ่งปันและให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างกลุ่มพันธมิตรทางการศึกษาได้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมออนไลน์ สถานการณ์จำลอง				

ภาพที่ 28 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 5 : การสื่อสารอย่างชัดเจน

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 6 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ**	**การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึงความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดโครงสร้างเครือข่ายและ ระบบบริหารจัดการเครือข่าย	• กำหนดกลุ่มและระเบียบประวัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการเรียนรู้ได้	• กำหนดโครงสร้างเครือข่ายบริหารสถานศึกษาและแผนงานในการให้และรับความร่วมมือได้	• พัฒนาระเบียบปฏิบัติแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพและรักษาความต่อเนื่อง	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล การให้คุณค่าและการยอมรับ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของกลุ่ม	• พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายในวงวิชาชีพบริหารการศึกษา
	พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือกับเครือข่าย	• มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพทางการศึกษา	• วิเคราะห์ SWOT และนำเสนอประเด็นกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายของสถานศึกษาได้	• พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสมาชิกเครือข่าย	• นำเทคโนโลยีทางการบริหารมาใช้วิเคราะห์แนวโน้มเพื่อวางแผนและส่งเสริมกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายได้	• สร้างการรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพที่มีส่วนร่วมโดยได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
	ขับเคลื่อนความช่วยเหลือร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่าย	• ส่งเสริม ให้ครู บุคลากรและผู้บริหารของโรงเรียนให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• แสวงหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสถานศึกษา	• จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายในเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ในกลุ่มวิชา หรือสาขาที่เชี่ยวชาญ	• จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายเปิดเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ได้รับการรับรองระดับประเทศ	• ขับเคลื่อนการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายวิชาการและบริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในระดับนานาชาติ
	รักษาสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องและขยายวงเครือข่ายพันธมิตร	• ติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิดกับกลุ่มเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่อง	• เสนอให้ความร่วมมือกับครู บุคลากรและเครือข่ายภายนอกเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา	• ขยายเครือข่ายโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายร่วมและผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	• วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการจำเป็นของการร่วมมือทางการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้	• เป็นต้นแบบด้านการรักษาสัมพันธภาพกับเครือข่ายพันธมิตรและเป็นผู้กว้างขวางในวงวิชาชีพทางการบริหารจัดการศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC ออนไลน์ PLC				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ				

ภาพที่ 29 โปรไฟล์สมรรถนที่ 6 : การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

มิติที่ 2 : People **คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)**	**สมรรถนะ 7** **การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย**	**การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้าง ยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร**				
	ระดับความสามารถ **ประเด็นพฤติกรรม**	**ระดับ 1** **(L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2** **(L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3** **(L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4** **(L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5** **(L5: Create High Impact)**
	กำหนดทิศทาง พฤติกรรมที่คาดหวังด้านการเปิดกว้าง และให้โอกาส	• เปิดรับความคิดเห็นจากครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติใหม่ของสถานศึกษา	• รวบรวม และเปิดรับข้อมูล แนวคิด แนวทางใหม่จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร	• พัฒนาระบบการเปิดรับและแบ่งปันข้อมูลด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาจากเครือข่ายที่หลากหลาย	• กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาบนพื้นฐานแนวคิดความแตกต่างหลากหลาย	• กำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานแนวคิดความแตกต่างหลากหลาย
	สื่อสารและสนับสนุนให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์ของความแตกต่างหลากหลายในกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรม	• สื่อสารให้นักเรียน ครู บุคลากรเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ	• สนับสนุนการทำงานในรูปแบบคณะทำงาน กลุ่มเฉพาะกิจ หรือโครงการที่มีสมาชิกหลากหลาย	• วิเคราะห์คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายของทีมในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	• สื่อสารในช่องทางสาธารณะถึงความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาโดยเชื่อมโยงคุณค่าความแตกต่างหลากหลาย	• สร้างเวทีสาธารณะในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาของชุมชนวิชาชีพ
	ส่งเสริมและให้แรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารและบุคลากร	• ชื่นชมเมื่อครู บุคลากรและผู้บริหารเปิดใจรับฟังผู้อื่นโดยปราศจากอคติ	• ส่งเสริมให้ทีมบริหารสร้างการมีส่วนร่วมที่หลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียน	• พัฒนากลุ่มคนต้นแบบตามพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับต่าง ๆ เพื่อขยายผลการสร้างพฤติกรรมกลุ่ม	• เชื่อมโยงการแสดงพฤติกรรมต้นแบบของผู้บริหาร ครู และบุคลากรกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง	• เป็นต้นแบบของผู้บริหารที่เปิดใจกว้างและยอมรับความแตกต่างหลากหลาย
	รักษาความต่อเนื่องของบรรยากาศเชิงบวกและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กร	• เคารพในแนวคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อื่นทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	• สร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา	• ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศเชิงบวกของการมีสมาชิกองค์กรที่มีความหลากหลาย	• พัฒนากลยุทธ์และแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมที่คาดหวังตามค่านิยมองค์กร	• ปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมความแตกต่างหลากหลายอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	PLC ออนไลน์ PLC เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

ภาพที่ 30 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 7 : การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย

มิติที่ 2 : People คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 8 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน**	**การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง และทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดประเด็นท้าทายในงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	• ถ่ายทอดภารกิจสำคัญของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	• สื่อสารประเด็นสำคัญและเร่งด่วนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือผลกระทบต่อเป้าหมาย	• กำหนดมาตรฐานที่สูงและเป้าหมายที่ท้าทายในบทบาทผู้สอน ผู้สนับสนุนและผู้นำทีม	• กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในประเด็นท้าทายของสถานศึกษาและแนวทางสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิผล	• กำหนดประเด็นท้าทายของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระดับชาติ
	กระตุ้นให้ทีมและผู้เกี่ยวข้องเห็นมุมมองในอนาคตที่มีคุณค่ากับบุคลากรและองค์กร	• แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำองค์กร ครูและบุคลากรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	• กระตุ้นให้ครูและบุคลากรกำหนดแผนงานและการมีส่วนร่วมในภารกิจขององค์กรตามความสนใจและเชี่ยวชาญ	• ผลักดันทีมบริหาร ครูและบุคลากรในการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเองและหน่วยงาน	• กำหนดกลยุทธ์และแผนโครงการที่แสดงให้เห็นความสำเร็จในอนาคตของทุกสายงานโดยเชื่อมโยงกับจุดแข็งของทีมและองค์กร	• กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับจุดแข็งขององค์กร ชุมชนและสื่อสารต่อสาธารณะ
	แสดงข้อมูลความก้าวหน้าและผลกระทบในการปรับปรุงพัฒนา	• รวบรวมและเสนอผลความก้าวหน้าของการบริหารสถานศึกษาในภาพรวมและสื่อสารให้บุคลากรรับทราบตามระยะเวลาที่กำหนด	• ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมตามแผนดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเสนอแผนปรับปรุงแก้ไข	• พัฒนาเครื่องมือและระบบการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าด้านวิชาการและการสนับสนุนการเรียนการสอน	• วิเคราะห์แนวโน้มและผลกระทบเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานครู บุคลากรและภาพรวมของสถานศึกษา	• ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบองค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทต่าง ๆ
	ชื่นชมในผลสำเร็จ ระดับบุคคลและทีมงานของครูและบุคลากร	• ชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนบุคคลและที่สาธารณะ	• วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของครู บุคลากรและหาวิธีแก้ไข	• เชื่อมโยงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	• เปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นเข้าเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนรู้	• พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง เครือข่ายออนไลน์ PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

ภาพที่ 31 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 8 : การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 9 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต**	**การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึงความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	กำหนดตำแหน่งสำคัญ คุณสมบัติ และสมรรถนะของผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษา	• กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติ ของผู้มีศักยภาพสูงในสถานศึกษาตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาได้	• สรรหา คัดเลือกกลุ่มครูและบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณสมบัติและสมรรถนะ	• พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงของตำแหน่งสำคัญในสถานศึกษาได้	• พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางการสรรหาคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงของตำแหน่งสำคัญในสถานศึกษาได้	• พัฒนากรอบคิด นโยบายและขั้นตอนในการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงและแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้
	ประเมินสมรรถนะและร่วมจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	• ประเมินสมรรถนะและให้คำแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	• นิเทศ กำกับติดตาม และให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาสมรรถนะเพื่อปิดจุดอ่อนและพัฒนาขีดความสามารถของทีม	• จัดทำแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในภาพรวมองค์กรได้	• พัฒนารูปแบบและหาแนวทางเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้	• พัฒนากรอบแนวคิดและแผนแม่บทในการพัฒนาและบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรได้
	สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา	• วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	• ติดตามผล และมองเห็นปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้พัฒนาตนเองของครูและบุคลากรและเป็นการเป็นพี่เลี้ยงแนะแนวทางแก้ไขปัญหาได้	• วิเคราะห์ช่องว่างขีดความสามารถของครูและบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และเสนอแนวทางปรับปรุงพัฒนาได้	• พัฒนากลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของครู บุคลากรและผู้มีศักยภาพสูงในสถานศึกษาในภาพรวมและเฉพาะสาขาได้	• เป็นต้นแบบในการโค้ช การเป็นการเป็นพี่เลี้ยงและการพัฒนาครู บุคลากร และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในวิชาชีพการศึกษา
	สร้างโอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ	• สนับสนุนการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	• ให้ข้อมูลย้อนกลับและร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	• พัฒนาแผนความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	• พัฒนากลยุทธ์ในการรักษากลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	• พัฒนากรอบคิด แนวปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารเส้นทางพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงด้านการศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ เครือข่ายออนไลน์ PLC ออนไลน์				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์				

ภาพที่ 32 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 9 : การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	**สมรรถนะ 10 การเรียนรู้อย่างฉับไว**	**การเรียนรู้อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้ในอดีต สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมและทันท่วงที**				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	**ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)**	**ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)**	**ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)**	**ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)**	**ระดับ 5 (L5: Create High Impact)**
	แสวงหาข้อมูล แนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	• เรียนรู้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ และบันทึกบทเรียน ข้อผิดพลาดและผลสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• ประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีและบทเรียนความสำเร็จและความล้มเหลวในการแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน หรือVUCA	• จัดระบบบริหารข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ	• สร้างเครือข่ายของแหล่งข้อมูลที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือในวงวิชาชีพบริหารจัดการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• เป็นแบบอย่างของผู้รู้ในศาสตร์วิชาการหรือการบริหารจัดการเรียนรู้ในสาขาที่เชี่ยวชาญ
	ให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ	• ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	• ส่งเสริมวิธีการสะท้อนคิดในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมตามแนวทางการบริหารสมัยใหม่	• พัฒนารูปแบบและทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับของครู บุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในกลุ่มครู บุคลากรผู้เรียน และผู้ปกครองและผลักดันให้เกิดการประสานร่วมมือในการใช้ระบบ	• สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการปรับปรุงและยกระดับขีดความสามารถองค์กร
	ประยุกต์ใช้ข้อมูลองค์ความรู้อย่างเท่าทันสถานการณ์	• พิจารณาใช้ข้อมูลและประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด	• ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ใช้ข้อมูลที่มีในการวิเคราะห์สาเหตุและแก้ปัญหาในงานที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้	• วิเคราะห์ เปรียบเทียบความถูกต้อง ทันสมัยและเชื่อถือได้ของแหล่งข้อมูลเพื่อเลือกใช้ข้อมูลได้	• พัฒนาระบบและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจที่ฉับไวและมีประสิทธิผล	• ผลักดันองค์กรการเรียนรู้วิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา
	นำเสนอและแบ่งปันแนวคิดข้อมูลใหม่ที่มีคุณค่ากับผู้อื่น	• แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้และการบริหาร	• กลั่นกรอง และนำเสนอข้อมูลประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับบุคลากรและเครือข่ายทางการศึกษา	• พัฒนาระบบการบริหารชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	• พัฒนาระบบการบริหารชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	• โค้ชที่มบริหารในการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การศึกษาดูงาน				
	20 : Exposure	เครือข่ายออนไลน์ เครือข่ายการเรียนรู้ PLC การสอนแนะ				
	10 : Education	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม				

ภาพที่ 33 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 10 : การเรียนรู้อย่างฉับไว

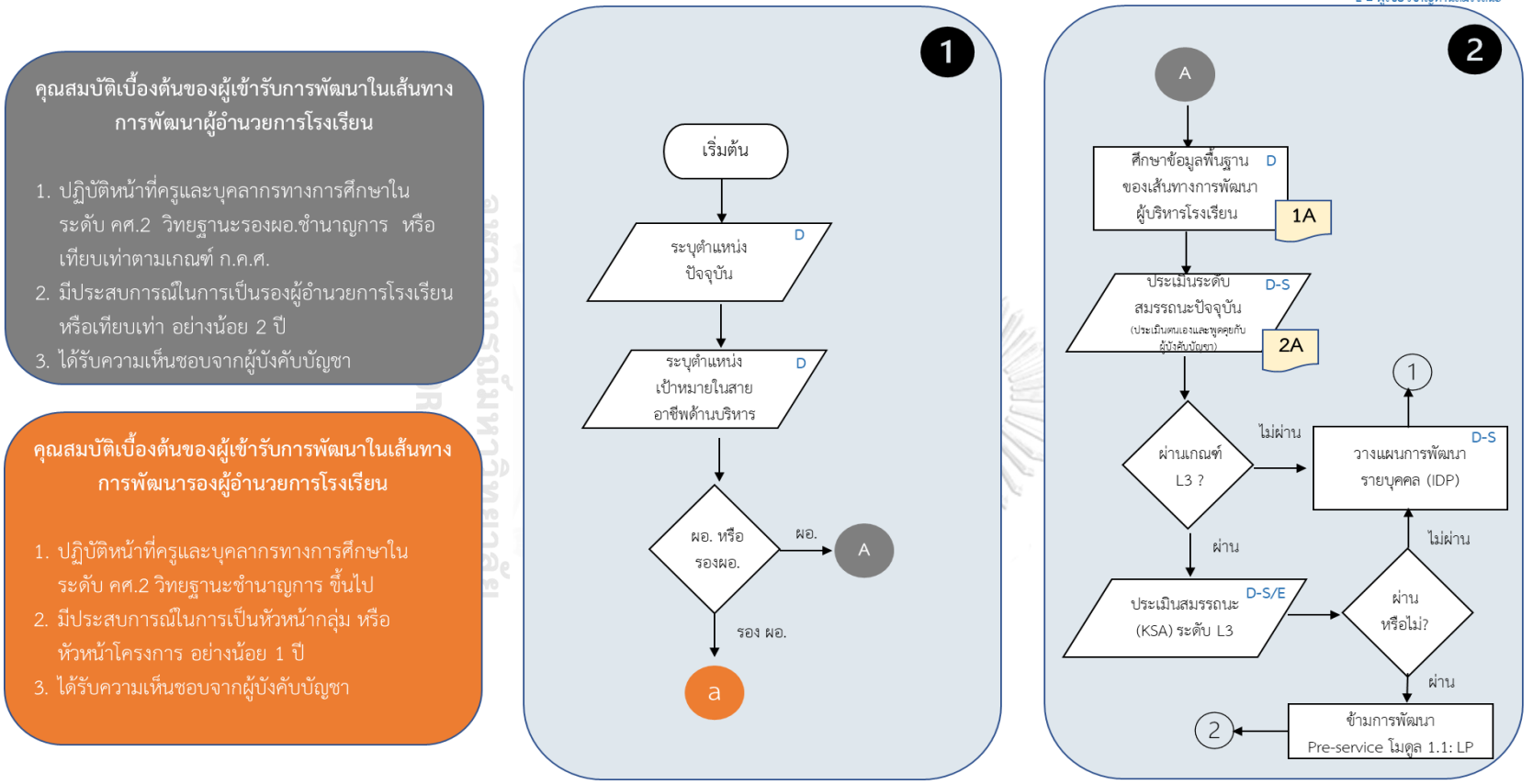
มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 11 การปรับตัวและยืดหยุ่น	การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายสูงภายใต้สภาวการณ์โลกยุคพลิกผัน	• ตื่นตัวและติดตามข่าวสารสถานการณ์รอบด้านของโลกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	• แสวงหาและปรับใช้แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	• วิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว	• นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของทีมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการดำเนินงาน	• สร้างทัศนคติของครูและบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดตายตัว
	รับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	• สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเหนือความคาดหมายโดยใช้ปฏิภาณไหวพริบและสติ	• ปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและนโยบายการบริหาร	• พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามแบบแผนวิเคราะห์แนวโน้ม	• วิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและกำหนดแผนรองรับ	• โค้ชทีมบริหารในการวางแผนบริหารความเสี่ยงและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเหตุฉุกเฉิน
	รับฟังความคิดเห็นและแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ	• จัดการสนทนากับครู นักเรียนและผู้ปกครองเพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารอย่างสม่ำเสมอ	• ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำคัญของนักเรียนในการจัดการเรียนรู้	• พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาเพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยส่งเสริมให้มีการใช้อย่างจริงจัง	• พัฒนาต่อยอดผลจากการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาวัตกรรมของสถานศึกษาและเครือข่าย	• สร้างและบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรด้านการเปิดใจรับฟังผู้อื่นและการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง
	ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถองค์กรโดยไม่ยึดติดกับอดีต	• สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ และทรัพยากรในการปฏิบัติงานโดยยังคงผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	• สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีการ กระบวนการและทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลิตภาพและผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมาย	• สามารถพัฒนาแผนทางเลือกในสถานการณ์ฉุกเฉินและตัดสินใจใช้ได้อย่างถูกต้องเพื่อรักษาเป้าหมายและลดความสูญเสีย	• สามารถให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนทางเลือกหรือแผนฉุกเฉินกับครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ในสถานการณ์วิกฤติ	• สามารถให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิฤกติกับเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การหมุนเวียนงาน				
	20 : Exposure	การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล				

ภาพที่ 34 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 11 : การปรับตัวและยืดหยุ่น

มิติที่ 3 : Self คำอธิบายสมรรถนะ (Competency Description)	สมรรถนะ 12 ความซื่อสัตย์สุจริต	ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้				
	ระดับความสามารถ ประเด็นพฤติกรรม	ระดับ 1 (L1: Apply & Adapt)	ระดับ 2 (L2: Solve the Problem)	ระดับ 3 (L3: Originate & Improve)	ระดับ 4 (L4: Invent & Transform)	ระดับ 5 (L5: Create High Impact)
	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความถูกต้องและมีหลักการ	• ปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักกฎหมาย ระเบียบวินัย และหลักวิชาชีพ	• แก้ปัญหาและตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ และความถูกต้อง	• เข้มงวดในการรักษาระเบียบวินัย ไม่ละเมิดหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	• พัฒนาระบบงานและการจัดการโดยสอดคล้องกับหลักกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ	• มีส่วนร่วมในการกำหนดและผลักดันด้านจริยธรรมวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา
	แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจอย่างสุจริตตรงไปตรงมา	• ซื่อตรง ไม่คดโกง มีสัจจะและแสดงความเห็นตามหลักวิชาชีพ	• แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้วยความยุติธรรม	• หนักแน่น มั่นคงในการคิด การตัดสินใจ และแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา	• สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในความถูกต้อง	• เป็นผู้อุทิศตน รณรงค์พฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตของครู และบุคลากรทางการศึกษา
	บริหารจัดการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้	• สื่อสารและนำเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผยตามข้อเท็จจริง	• ไม่บิดเบือนข้อมูลจากข้อเท็จจริงเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น	• บริหารจัดการภารงานของสถานศึกษาด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	• พัฒนาระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	• ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
	รณรงค์การสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมความซื่อสัตย์สุจริต	• กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังด้านความซื่อสัตย์สุจริตของครู บุคลากร และสื่อสารเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	• เชื่อมโยงการแสดงพฤติกรรมทางบวกและทางลบด้านความซื่อสัตย์สุจริตของครูและบุคลากร กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	• พัฒนาระบบการแจ้งและจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตภายในสถานศึกษาและรณรงค์ให้เห็นประโยชน์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	• ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเชิงระบบบริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการมีจิตสำนึกและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตของครู บุคลากร นักเรียน	• เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อวิชาชีพและการบริหารจัดการสถานศึกษา
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	70 : Experience	การมอบหมายงาน/โครงการ				
	20 : Exposure	การสอนแนะ การสอนแนะเสมือนจริง การติดตามผู้มีประสบการณ์				
	10 : Education	การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง				

ภาพที่ 35 โปรไฟล์สมรรถนะที่ 12 : ความซื่อสัตย์สุจริต

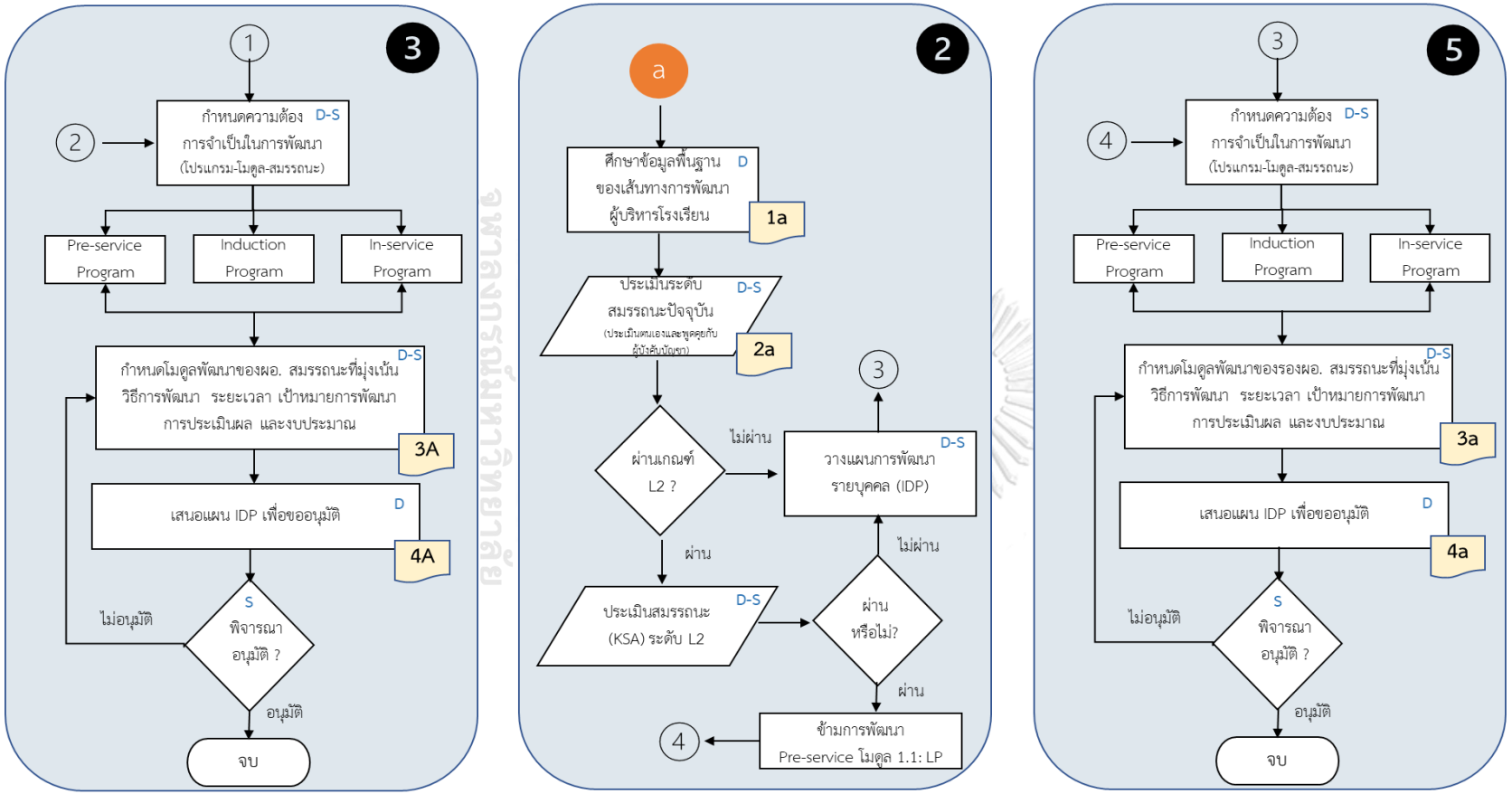
Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน



ภาพที่ 36 Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคล

Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

D = ผู้พัฒนา :ผอ./รองผอ.
S = ผู้บังคับบัญชา: ผอ.สนพ/ผอ.รร.



ภาพที่ 37 Flow Chart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคล (ต่อ)

รายการเอกสารตามขั้นตอนการวางแผนเส้นทางพัฒนาการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

ชื่อเอกสาร	ความหมาย และส่วนประกอบของเอกสารที่เชื่อมโยงกับโมเดล
1A 1a	**เรื่อง โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียน ภาพรวม 2) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ 3) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 4) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
2A 2a	**เรื่อง โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) โมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน 2) เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน 3) เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ 4) โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ
3A	**เรื่อง เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 2) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) 3) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)
4A	**เรื่อง แผนเส้นทางพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน** ประกอบด้วย 1) ข้อมูลผู้รับการพัฒนา 2) ผลความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) โปรแกรมการพัฒนา (โมดูลการพัฒนา สมรรถนะที่มุ่งเน้น วิธีการพัฒนา) 4) เป้าหมายการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา 5) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา 6) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาและลงนาม
3a	**เรื่อง เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 1) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 2) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) 3) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)
4a	**เรื่อง แผนเส้นทางพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน** ประกอบด้วย 1) ข้อมูลผู้รับการพัฒนา 2) ผลความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) โปรแกรมการพัฒนา (โมดูลการพัฒนา สมรรถนะที่มุ่งเน้น วิธีการพัฒนา) 4) เป้าหมายการพัฒนา ระยะเวลาการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา 5) งบประมาณการพัฒนา 6) ความเห็นของผู้บังคับบัญชาและลงนาม

ภาพที่ 38 รายการเอกสารตามขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคล

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และสมรรถนะผู้นำในอนาคต 2) ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3) ออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase mixed-methods design) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบนวัตกรรมการบริหารตามขั้นตอน Design Thinking ประชากรในการวิจัย คือโรงเรียนประถมศึกษา และ มัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

โดยมีรายละเอียดของสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.1.1 กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย วรรณกรรม และข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาผู้นำองค์กรทั้งในบริบทของภาคการศึกษา และภาคธุรกิจ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้แนวคิดที่กว้างขวางในการพัฒนาร่างกรอบแนวคิด โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

จากผลการศึกษาพบว่า กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) โปรแกรมการพัฒนา 2) รูปแบบและวิธีการพัฒนา ในส่วนของโปรแกรมพัฒนา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1.2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา

และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1.3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1.3.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน และ 1.3.2 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญพิเศษ 2) รูปแบบและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 2.1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) 2.2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) 2.3) การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 (Blended Development 70:20:10) โดยในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ ได้แก่ 2.1.1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี คือ การสอนแนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) และ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 2.1.2) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี คือ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) การเป็นพี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) และ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) 3.1.1 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี คือ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip) 3.1.2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี คือ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) และ เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2. กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จากผลการศึกษาพบว่า กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ คือ 2.1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) 2.2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) 2.3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 2.4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) 2.5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) 2.6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) 2.7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) 2.8) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) 2.9) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) 2.10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) 2.11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) และ 2.12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

5.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ 2 ประเด็น คือ 1) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม 2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ โดยมีรายละเอียด มีดังนี้

1) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม

ผลการศึกษาพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมตามองค์ประกอบ ด้านโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

1.1) ด้านโปรแกรมพัฒนา

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ด้านโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมพบว่า โปรแกรมการพัฒนาที่พึงประสงค์ มากที่สุดอันดับที่ 1 คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) รองลงมา คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และอันดับสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) คิดเป็นร้อยละ 95.8, 95.3 และ 95.2 ตามลำดับ โดยผลการวิจัยแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

โดยสมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด 6 อันดับแรก คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ความซื่อสัตย์สุจริต การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และ การสื่อสารอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 9.5, 9.4, 9.2, 8.8, 8.6 และ 8.5 ตามลำดับ และใน 3 อันดับสุดท้ายคือ การปรับตัวและยืดหยุ่น การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน และ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต คิดเป็น ร้อยละ 7.6, 7.1 และ7.0 ตามลำดับ โดยผลการวิจัยแยกตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และประถมศึกษา (สพป.) พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใน 6 ลำดับแรก และ 3 ลำดับสุดท้าย

1.2) ด้านรูปแบบการพัฒนา

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ด้านรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมพบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) อันดับสุดท้ายคือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) คิดเป็นร้อยละ 64.2, 20.8 และ 14.9 ตามลำดับ โดยผลการวิจัยแยกตามสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และ ประถมศึกษา (สพป.) พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.3) ด้านวิธีการพัฒนา

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ด้านวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมพบว่าวิธีพัฒนาแบบออนไลน์ที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง รองลงมาคือ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล และเครือข่ายออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 22.4, 22.2 และ15.1 ตามลำดับ สำหรับวิธีพัฒนาแบบออฟไลน์ ที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ การสอนแนะ รองลงมาคือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 12.5, 12.1 และ 11.0 ตามลำดับ ส่วนวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์น้อยที่สุดแบบออนไลน์ คือ เกมมิฟิเคชั่น และแบบออฟไลน์คือ การหมุนเวียนงาน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และ 4.4 ตามลำดับ

2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน แยกตามระดับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า มีผลด้านโปรแกรมการพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาโดยส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะพบความแตกต่างอยู่บ้างในประเด็นของสมรรถนะผู้นำในอนาคต และวิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้นในแต่ละโปรแกรมพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน

2.1.1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)

สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 11.9, 11.5, 10.0, 9.5, 9.3 และ 9.0 ตามลำดับ

รูปแบบและวิธีพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ คิดเป็นร้อยละ 60.9 และ 64.8 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ เครือข่ายออนไลน์ แบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา การฝึกอบรม เครือข่ายการเรียนรู้ และ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

2.1.2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)

สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การสื่อสารอย่างชัดเจน และ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 10.0, 9.9, 9.7, 9.3, 8.7 และ 8.2 ตามลำดับ

รูปแบบและวิธีพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ คิดเป็นร้อยละ 60.9 และ 64.8 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ได้แก่ เครือข่ายออนไลน์ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล และการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ และการสอนแนะ

2.1.3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)

สมรรถนะที่มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การสื่อสารอย่างชัดเจน และ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 9.9, 9.7, 9.4, 9.2, 9.1 และ 8.9 ตามลำดับ

รูปแบบและวิธีพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ คิดเป็นร้อยละ 60.9 และ 64.8 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายการเรียนรู้ และ การสอนแนะ

2.2) สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน

2.2.1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)

สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้นในโปรแกรมการพัฒนา 6 สมรรถนะ คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และ การสื่อสารอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 11.5, 10.8, 10.5, 10.2, 9.0 และ 8.4 ตามลำดับ

รูปแบบและวิธีพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของรองผู้อำนวยการโรงเรียน คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ คิดเป็นร้อยละ 60.1 และ 71.1 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ เครือข่ายออนไลน์

แบบออฟไลน์ ได้แก่ การติดตามผู้มีประสบการณ์ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา การฝึกอบรม เครือข่ายการเรียนรู้ และการสอนแนะ

2.2.2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)

สมรรถนะที่มุ่งเน้น คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การสื่อสารอย่างชัดเจน และ ความซื่อสัตย์สุจริต คิดเป็นร้อยละ 10.7, 10.4, 9.9, 9.7, 8.8 และ 8.0 ตามลำดับ

รูปแบบและวิธีพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของรองผู้อำนวยการโรงเรียน คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ คิดเป็นร้อยละ 60.1 และ 71.1 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ เครือข่ายออนไลน์ แบบออฟไลน์ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การสอนแนะ และกรณีศึกษา

2.2.3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)

สมรรถนะที่มุ่งเน้น คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ความซื่อสัตย์สุจริต และ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 10.2, 9.3, 9.2, 9.1, 8.9 และ 8.9 ตามลำดับ

รูปแบบและวิธีพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของรองผู้อำนวยการโรงเรียน คือ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ และ รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ คิดเป็นร้อยละ 60.1 และ 71.1 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล เครือข่ายออนไลน์ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบออฟไลน์ ได้แก่ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การติดตามผู้มีประสบการณ์ เครือข่ายการเรียนรู้ การฝึกอบรม กรณีศึกษา และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.1.3 นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผลการออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์ คือ “นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต” ประกอบด้วย 2 นวัตกรรมย่อย คือ

1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูล ตามโปรไฟล์ และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

2) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูล ตามโปรไฟล์ และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1. นวัตกรรมหลัก

1) ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Three-Tier Development Roadmap Innovation of School Leader Based on the Future Leader Competency Profile and Matrix)

2) ลักษณะของนวัตกรรม เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ที่แสดงเส้นทางการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาต่อเนื่องหลังจากได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม ที่ใช้สมรรถนะผู้นำในอนาคตตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนา ประกอบด้วย 2 นวัตกรรมย่อย คือ (1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (2) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม: เพื่อพลิกโฉมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากการดำเนินโครงการพัฒนาระยะสั้น สู่การวางแผนและดำเนินการบนเส้นทางการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาต่อเนื่องเมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง และขณะดำรงตำแหน่ง

4) รายละเอียดของนวัตกรรม: ประกอบด้วย

4.1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

เป็นโมเดลภาพรวมที่แสดงโปรแกรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเติบโตในเส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยใช้สมรรถนะผู้นำในอนาคตเป็นฐาน ซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนา 3 ระดับชั้น ได้แก่ ระดับชั้นที่ 1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ระดับชั้นที่ 2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และ ระดับชั้นที่ 3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ที่ใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะที่กำหนด

4.2) โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต

โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยโมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3 กลุ่ม และคำอธิบายพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 5 ระดับ 12 สมรรถนะ ดังนี้

(1) โมเดลกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต 3 กลุ่ม จัดตามลักษณะและโครงสร้างพื้นฐานของสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาในขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาต่อไป โดยสมรรถนะกลุ่มงาน (Work) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะกลุ่มคน (People) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสำหรับอนาคตและสมรรถนะกลุ่มตน (Self) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างฉับไว การปรับตัวและยืดหยุ่น และความซื่อสัตย์สุจริต

(2) คำอธิบายพฤติกรรมผู้นำในอนาคต 5 ระดับ 12 สมรรถนะ

เป็นตารางแสดงรายละเอียดของพฤติกรรมผู้นำในอนาคตที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะโดยออกแบบเป็น 1 ตาราง ต่อ 1 สมรรถนะ ประกอบด้วย (1) คำนิยามสมรรถนะ (2) ประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็นหลัก (3) ระดับขีดความสามารถ 5 ระดับ (4) พฤติกรรมย่อยที่คาดหวัง ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์แสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ ตามประเด็นพฤติกรรมหลักที่สูงขึ้นตามนิยามระดับสมรรถนะ 1- 5 ระดับ ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างในมิติของความเข้มข้น (Intensity) ความซับซ้อน (Complexity) ความท้าทาย (Challenge) และผลกระทบ (Impact) (5) รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ

4.3) เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะต่าง ๆ โดยแสดงเป็นตัวเลข 1-5 และคำนิยามของตัวเลขที่แสดงเป้าหมายพฤติกรรมที่คาดหวัง 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt) ระดับที่ 2 แก้ปัญหาได้ (Solve the Problem) ระดับที่ 3 ริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) ระดับที่ 4 คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (Invert & Transform) และ ระดับที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (Create the Impact) โดยมีหลักการสำคัญในการกำหนดระดับสมรรถนะ คือ ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจะสูงกว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ระดับ

2) นวัตกรรมย่อย

ประกอบด้วย 2 นวัตกรรมย่อย ดังนี้

1) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

เป็นโมเดลแสดงเส้นทางการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและพัฒนาต่อเนื่องเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม 6 โมดูล 3 ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ใช้เวลาประมาณ 1 ปี ประกอบด้วยโมดูลการพัฒนา 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ และ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ใช้เวลาประมาณ 1 ปี ประกอบด้วยโมดูลการพัฒนา 1 โมดูล คือโมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ และ (3) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ประกอบด้วยโมดูลการพัฒนา 2 โมดูล คือ โมดูลผู้นำเชิงรุก และ โมดูลผู้นำเชิงนวัตกรรม และพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เสริมโดยพัฒนาต่อเนื่องในขณะดำรงตำแหน่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตก้าวหน้าในวิทยฐานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยในแต่ละโมดูลการพัฒนา มีการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา และเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น และรูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่สอดคล้อง

2) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โปรแกรม 6 โมดูลตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

เป็นโมเดลแสดงเส้นทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนและพัฒนาต่อเนื่องเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม 6 โมดูล 3 ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ใช้เวลาประมาณ 2 ปี ประกอบด้วยโมดูลการพัฒนา 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ และ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ใช้เวลาประมาณ 1 ปี ประกอบด้วยโมดูลการพัฒนา 1 โมดูล คือโมดูลดูแลผู้บริหารใหม่ และ (3) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ประกอบด้วยโมดูลการพัฒนา 2 โมดูล คือ โมดูลผู้นำเชิงรุก และ โมดูลผู้นำเชิงนวัตกรรม และพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เสริมโดยพัฒนาต่อเนื่องในขณะดำรงตำแหน่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตก้าวหน้าในวิทยฐานะ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยในแต่ละโมดูลการพัฒนา มีการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา และเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ในการ

พัฒนา สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น และรูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่สอดคล้อง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ ดังกล่าวข้างต้นที่ประกอบด้วย 1) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 2) สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในด้านโปรแกรมการพัฒนาและสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้นในแต่ละโปรแกรม รูปแบบและวิธีพัฒนา และนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคตนั้น สามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นการอภิปรายผล เพื่อให้เห็นมุมมองเชิงวิชาการที่กว้างขวางมากขึ้น ใน 4 ประเด็นดังนี้

5.2.1 กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรมและ 3 รูปแบบวิธีการพัฒนา คือ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และ โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ช่วงเวลาสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแนวทางของการศึกษานวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเหมาะสม เนื่องจาก เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเตรียมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บางคนใช้คำว่าแผนการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) หรือแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งต้องมีกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบการพัฒนาสมัยใหม่ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะและความพร้อมสูงในการเป็นผู้นำองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา ได้แก่ คันนิ่งแฮม ฟูลเลอร์ และสก็อต (Fuller, Young et al. 2018, Scott 2018, Cunningham, VanGronigen et al. 2019) ที่กล่าวถึงการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำที่มีพฤติกรรมความสามารถพร้อมที่จะรับมือเท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้นั้นไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยโปรแกรมการพัฒนาเพียงโปรแกรมเดียว แต่ต้องการแนวทาง กระบวนการและความต่อเนื่องในการบ่มเพาะผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถ ทัศนคติในการบริหารงานและภาวะผู้นำ

อย่างไรก็ตามจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายท่านในช่วงการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ได้ให้มุมมองในประเด็นสำคัญด้านการวัดและประเมินผลสำเร็จของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยมองว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะผู้นำในอนาคตจะทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนการนำแผนการพัฒนาไปดำเนินการ สอดคล้องกับการศึกษาของเกทส์และคณะ (Gates, Baird et al. 2019) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบในการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ พบว่า ในเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน นอกเหนือจากการกำหนดมาตรฐานผู้นำฐานสมรรถนะ และเตรียมแผนการพัฒนาแล้ว การประเมินผลจะเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

5.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1) ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละโปรแกรมการพัฒนาจะมีความแตกต่างกัน เช่น ในโปรแกรมพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง สมรรถนะที่มุ่งเน้น คือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) มุ่งเน้น การปรับตัวและยืดหยุ่น การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย และการสื่อสารอย่างชัดเจน และ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อขณะปฏิบัติงาน (Pre-service Program) มุ่งเน้นสมรรถนะที่เป็นชุดเดียวกับ การพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการจัดโปรแกรมการพัฒนาเป็นไปเพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดล้องกับหลักการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นในโปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติจะมุ่งเน้นสมรรถนะในกลุ่มที่เป็นความสามารถพื้นฐานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามขอบข่ายของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ถึงแม้เป็นช่วงที่ยังไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ แต่เป็นการเตรียมความพร้อมซึ่งเมื่อถึงช่วงเวลาดำรงตำแหน่ง หรือสมรรถนะที่มุ่งเน้นในช่วงเริ่มปฏิบัติงานอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงสถานะทางบทบาทหน้าที่การบริหารงาน และบริหารคน ที่มีความเข้มข้น ความซับซ้อน ความท้าทาย และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจสูงและมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วฉับไว ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การสร้างการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ไมเคิล ดี วัสคินส์ (Michael D. Watkins 2013) พบว่าช่วงเปลี่ยนผ่านของตำแหน่งในเส้นทางอาชีพของผู้บริหารระดับสูงเช่นระดับผู้อำนวยการหรือรองประธานของสายงานต่าง ๆ นั้นเป็นช่วงเวลาที่สำคัญโดยเฉพาะในช่วงเวลา 90 วันแรกที่ควรจัดให้มีโปรแกรมเร่งรัดพัฒนาในช่วงการเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Accelerated Onboarding Program) ซึ่งผู้บริหารควรบรรลุองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ 1) เรียนรู้สิ่งที่จำเป็นอย่างรวดเร็วฉับไวในข้อมูลสำคัญของบริบท วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบบริหาร และ

ภารกิจหลัก 2) สร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผล สร้างการยอมรับและความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและแผนงาน 3) เข้าใจและสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ทั้งในวิธีการบริหารจัดการงานและการนำทีมเพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานใหม่ที่มีคุณค่าหรือการปรับปรุงพัฒนา 5) ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างความร่วมมือ กลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการภารกิจสำคัญขององค์กร

สำหรับสมรรถนะที่แสดงผลสภาพที่พึงประสงค์ลำดับสุดท้ายคือ การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต เนื่องจากการพัฒนาครูและบุคลากรยังถูกมองในภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาในห้องเรียนที่เป็นการเสียเวลาและสิ้นเปลืองงบประมาณ และเป็นเรื่องเฉพาะตัวของครูและบุคลากรที่ต้องดูแลพัฒนาตนเอง ซึ่งหากพิจารณาในมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาสมัยใหม่นั้นการพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายที่ไม่ใช่การพัฒนาในห้องเรียน แต่เป็นการพัฒนาผ่านกระบวนการทำงานจริงซึ่งมีผลการวิจัยสนับสนุนอย่างชัดเจนว่าเป็นวิธีที่ช่วยให้เกิด การเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิผลสูง และเป็นแนวทางตามรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10

2) ด้านโปรแกรมการพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ใน 3 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และ โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) มีความใกล้เคียงกันซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญจำเป็นในเส้นทางการพัฒนาทั้ง 3 โปรแกรม ซึ่งอาจเป็นเพราะโปรแกรมการพัฒนาด้านผู้นำเพื่อเตรียมครูและบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมุ่งเน้นการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ขณะเดียวกันเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการคัดเลือกและได้รับคำสั่งบรรจุแต่งตั้งจะต้องจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Performance Agreement) เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี และต้องผ่านการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวตามเกณฑ์ที่ จึงเห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ในช่วง 1 ปีแรกมีความสำคัญ และการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ดีที่จะส่งผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเติบโตก้าวหน้าในลำดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเพื่อเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาของดาร์ลิ่ง แฮมมอนด์และคณะ (Darling-Hammond 2007) จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

สแตนเฟิร์ส Stanford Educational Leadership Institute (SELI) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยแบ่งการพัฒนาเป็น 2 ประเภทตามความจำเป็นและการเตรียมความพร้อมในการพัฒนา ประกอบด้วย การพัฒนาก่อนการดำรงตำแหน่ง และการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง เช่นเดียวกับเกทส์และคณะ (Gates, Baird et al. 2019) พบว่าการเตรียมผู้นำก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-service Preparation) และ การช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อพัฒนาผู้บริหารใหม่ (Support) โดยใช้ระบบการเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรด้านการศึกษา เช่นมหาวิทยาลัย สถาบันพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร หรือสถาบันพัฒนาผู้นำ เช่นเดียวกับประเทศออสเตรเลียที่ให้ความสำคัญเรื่องการเตรียมความพร้อมให้กับครูหรือผู้บริหารระดับต้นที่มีแรงบันดาลใจในการเติบโตเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้วยโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล และพัฒนาต่อเนื่องเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว (AITSL 2015, AITSL 2018)

จากผลการวิจัยที่พบว่าจากโปรแกรมการพัฒนาทั้ง 3 โปรแกรมนั้นหากให้เรียงลำดับความสำคัญแล้ว โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงานจะอยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งอาจเกิดจากระดับแรงจูงใจ และภาระหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องการบริหารเวลาสำหรับการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ซึ่งปัญหาดังกล่าว ส่วนหนึ่งเกิดจากกรอบคิดในการพัฒนาที่ยังผูกโยงกับรูปแบบการพัฒนาที่เป็นทางการ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม หรือการสัมมนานอกสถานที่ ซึ่งต้องใช้ต้นทุนด้านทรัพยากรที่สูง โดยเฉพาะเรื่องเวลาและงบประมาณ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ทางการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น จึงควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการผสมผสานแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่สามารถเป็นผู้นำตนเองในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ผ่านการปฏิบัติงานจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่ได้ประสิทธิผลสูงในโลกยุคใหม่ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะ ศักดิ์เจริญ (ปิยะ ศักดิ์เจริญ 2015) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้พัฒนาอย่างต่องเนื่องนั้น อติพร เกิดเรือง (อติพร เกิดเรือง 2022) กล่าวว่า ต้องอาศัยคุณสมบัติสำคัญของการเป็น “ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต” คือการเป็นผู้มีแรงจูงใจในตนเองสูงที่จะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง สามารถจัดสรรทรัพยากรในการสนับสนุนและเพิ่มพูนการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางในยุคดิจิทัล นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของฮาร์เปอร์

(Harper 2017) ที่พบว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย (1) ระดับบุคคล (Individual factor) ได้แก่ ตัวผู้เรียนรู้ หรือบุคลากรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนา มีความทุ่มเทและอดทนในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในกระบวนการเรียนรู้ ช่วยแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา และให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงการสะท้อนคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนา

3.1) รูปแบบการพัฒนา

ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์มากที่สุด ร้อยละ 64.2 คือรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) เนื่องจากการพัฒนาในรูปแบบระหว่างปฏิบัติงาน หรือ รูปแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในทุกสมรรถนะ และไม่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร นอกจากนั้นยังไม่ตอบสนองการบริหารจัดการด้านทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านเวลา งบประมาณ และอัตรากำลัง ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่ผสมผสานการพัฒนาทั้งรูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน และนอกเวลาปฏิบัติงาน การพัฒนาในรูปแบบแบบออนไลน์และออฟไลน์ มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือการเรียนรู้จากผู้อื่น และจากการฝึกอบรมในห้องเรียนหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงเป็นรูปแบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนามากกว่า สอดคล้องกับ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา 2561) กล่าวถึงกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสาน (Blended Learning : 70 :20:10) ซึ่งร้อยละ 70 เป็นการพัฒนาผ่านการทำงานหรือลงมือปฏิบัติจริง ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้โดยการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น และร้อยละ 10 เป็นการพัฒนาด้วยวิธีอบรมสัมมนา นอกจากนั้นยังพบว่าการเรียนรู้แบบผสมผสานจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลสูงในผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพราะมีความยืดหยุ่นสูงในแง่เวลา สถานที่ สะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ในยุคสมัยที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีสื่อและช่องการเรียนรู้ที่กว้างขวางหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอครี (Acree, Gibson et al. 2017) ที่ให้แนวคิดเรื่องการผสมผสานวิธีการพัฒนาระหว่างแบบเผชิญหน้า และผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น เป็นวิธีที่จะช่วยพัฒนารูปแบบในการเรียนรู้ให้น่าสนใจมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ในแง่เวลา สถานที่ และประหยัดต้นทุนในการเรียนรู้มากขึ้น ขณะเดียวกันการให้สัดส่วนของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานนอกจากจะ

ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในแง่การบริหารจัดการเวลาแล้ว ยังช่วยให้การพัฒนาด้านทักษะให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพราะได้ลงมือปฏิบัติจริงภายใต้กระบวนการจัดการเรียนรู้

และผลการวิจัยยังพบอีกว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน 70:20:10 ระหว่างแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์นั้น รูปแบบที่พึงประสงค์มากกว่าคือ แบบออนไลน์ ทั้งนี้อาจเป็นผลเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่ส่งผลให้มีนวัตกรรมด้านกระบวนการจัดการและอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสารที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพและเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้ในวงกว้าง สะดวกและรวดเร็วขึ้น ทำให้เกิดทางเลือกใหม่สำหรับผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการเรียนรู้พัฒนาผู้นำหรือผู้บริหาร ผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น เช่นการพัฒนาผ่านระบบเสมือนจริง ที่ผู้เรียนสามารถเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้หรือการสร้างเครือข่ายวิชาชีพโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปในพื้นที่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โจวาโนวิค (Jovanović and Milosavljević 2022) ในการพัฒนาต้นแบบแพลตฟอร์มการเรียนรู้ในโลกเสมือนจริง ภายใต้มาตรฐานการศึกษาออนไลน์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) ผ่านรูปแบบเกมมิฟิเคชั่นและบทความของ มาร์ค เพอร์ดี (Purdy 2022) ใน Harvard Business Review ที่กล่าวถึงบทบาทของเทคโนโลยี Metaverse ที่จะเข้ามามีบทบาทในโลกอนาคตของการทำงานและการเรียนรู้โดยเฉพาะเรื่องการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ และการสื่อสารมากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ วิไลภรณ์ คำมั่น และ สำราญมีแจ้ง (วิไลภรณ์ คำมั่น และ สำราญ มีแจ้ง 2564) ที่ศึกษาเรื่องการจัดการเรียนรู้ในยุค New Normal วิถีชีวิตใหม่ นั้นวิธีการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้โดยทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษามีน้อยที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3.2) วิธีการพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาแบบออนไลน์ที่พึงประสงค์มากที่สุด 6 ลำดับแรก ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) และ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) เนื่องจากเป็นวิธีการเรียนรู้ที่รวดเร็ว สะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ ผู้รู้ หรือบุคลากรในเครือข่ายวงวิชาชีพเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือการขอข้อชี้แนะด้านบริหารจัดการ โดยใช้ต้นทุนต่ำ เพราะส่วนใหญ่ผู้บริหารต้องการใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกับสถานการณ์ในการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานบริหาร รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำมาประยุกต์กับองค์ความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้บริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ จิติมา วรรณศรี (Wannasri 2021) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล และกล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลที่เหมาะสม มี 6 วิธีได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่ใช้ อินเทอร์เน็ตเป็นฐาน การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ การฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การมีการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน และการใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ

อย่างไรก็ตามผลการวิจัย พบว่ากิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในบางรูปแบบ เช่นเกมมิฟิเคชั่น มีระดับความพึงประสงค์ในการนำมาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาน้อยที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่อาจจะเหมาะสำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย ซึ่งอาจไม่เหมาะกับบริบท ความสนใจและความถนัดของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ สอดคล้องกับการศึกษาของ แคปแลนด์ และโอวิงส์ (Kaplan and Owings 2017) ที่ศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้แนวคิดเกี่ยวกับบริบทของยุคสมัยมีผลต่อรูปแบบความสนใจในการเรียนรู้ เช่น ผู้นำสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลความรู้ (Knowledge Age) จะให้คุณค่ากับเทคโนโลยี สื่อสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์ ความสนใจใคร่รู้ และภูมิปัญญาใหม่ ๆ มากกว่าผู้นำยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Age) ที่จะสนใจการเรียนรู้ในเชิงการคิดแบบเหตุผล หลักการ การได้ลงมือปฏิบัติ ได้ควบคุม แก้ปัญหาตัดสินใจ ดังนั้น เกมมิฟิเคชั่นอาจจะไม่เหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในรุ่นปัจจุบัน แต่อาจจะเหมาะสมกับการเตรียมผู้มีศักยภาพสูงที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อเป็นผู้นำสถานศึกษาในอนาคต

และผลการวิจัยพบว่าวิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์ที่พึงประสงค์มากที่สุด 6 ลำดับแรก ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การมอบหมายโครงการ (Project Management) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) การศึกษาดูงาน (Field Trip) เนื่องจากเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานนอกเวลาและระหว่างเวลาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้เกิดทักษะ ทัศนคติที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน บริหารคน ได้ด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงในบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งมีกิจกรรมของสถานศึกษาที่สอดคล้องอยู่แล้ว เช่น PLC ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เครือข่ายนักบริหารการศึกษา หรือ โครงงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษา เพียงแต่ยังไม่เกิดการเชื่อมโยงสู่กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร สอดคล้องกับ Harper (Harper 2017) ได้ศึกษาวิจัยถึงแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์กรของออสเตรเลีย โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำตามกรอบแนวคิดการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ในการพัฒนาผู้นำ โดยผลการวิจัยพบว่า การออกแบบรูปแบบวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวทาง 70:20:10 นั้น ต้องประกอบด้วย (1) จัดกระบวนการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (2) ประยุกต์ใช้การดำเนินงานโครงการและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Project or/and Group AL) (3)

สนับสนุนแนวทางการโค้ชทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม (Individual and Group Coaching) (4) ส่งเสริมการใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) ในการพัฒนา (5) ใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการวัดประเมิน (Assessment)

5.2.3 แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1) การจัดกลุ่มสมรรถนะและกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะ

ผลการวิจัย พบว่า ควรจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต เป็นด้านย่อยตามบทบาทหน้าที่หลักของการเป็นผู้นำ ที่ครอบคลุมมิติของการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารตนเอง เนื่องจากการจัดประเภทของสมรรถนะ จะเป็นประโยชน์ในขั้นตอนดำเนินการพัฒนาที่สอดคล้องกับประเภทธรรมชาติพื้นฐาน และเป้าหมายของสมรรถนะ ได้แก่ การจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบการพัฒนา การวัดประเมินผลการพัฒนา การวัดประเมินสมรรถนะ รวมถึงจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบและการรายงานผลการพัฒนาที่ในระดับบริหาร จะเห็นสถานะด้านขีดความสามารถของกลุ่มเป้าหมายในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รูเบน (Ruben 2019) ที่กล่าวประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพผู้นำในบทบาทและบริบทที่แตกต่าง นอกจากนั้นจะสามารถออกแบบการพัฒนาให้เชื่อมโยงองค์ความรู้และทักษะภายในกลุ่มสมรรถนะเดียวกันเพื่อขยายผลการพัฒนาให้กับผู้รับการพัฒนา

2) การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังและคำอธิบายสมรรถนะ

ผลการวิจัย พบว่าควรกำหนดระดับสมรรถนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งและวิทยฐานะที่แตกต่าง เนื่องจากมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงาน ก.ค.ศ. มีการกำหนดความคาดหวังที่สูงขึ้นตามลำดับ การกำหนดระดับสมรรถนะผู้นำที่คาดหวังในแนวทางเดียวกันจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2564) นอกจากนั้นจะเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ระยะเวลา รูปแบบวิธีการพัฒนาและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา สอดคล้องกับการศึกษาของ ซีมิลเลอร์และวิทเนย์ (Seemiller and Whitney 2020) ที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงของระดับสมรรถนะกับเส้นทางการพัฒนาผู้นำในการออกแบบการเรียนรู้พัฒนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมคาดหวังที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุดไปมากที่สุด

3) การกำหนดสมรรถนะผู้นำในอนาคตพื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า ควรกำหนดสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่จำเป็นในการพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะพื้นฐานสำหรับทุกคนและ สมรรถนะเฉพาะที่เลือกได้ตามความต้องการจำเป็น ทั้งนี้เพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด

สพฐ. โดยสมรรถนะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างชัดเจน ความซื่อสัตย์สุจริต การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ สอดคล้องกับการศึกษาของ วิลไฮท์ โทมัล และคณะ (Wilhite, Tomal et al. 2018) พบว่าสมรรถนะพื้นฐานหลักของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยสมรรถนะด้านผู้นำ 10 สมรรถนะ คือ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ การบริหารทรัพยากร ผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารข้อมูลสถานศึกษา ชุมชนสัมพันธ์ กลยุทธ์ความแตกต่างหลากหลายของนักเรียน การสร้างความร่วมมือ

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับสมรรถนะการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต และเห็นว่าควรเตรียมพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากในบริบทโลกอนาคต โรงเรียนต้องการครูที่และบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนากลุ่มคนรุ่นใหม่จะเป็นการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และช่วยบ่มเพาะผู้นำสถานศึกษาในอนาคตที่เป็นกำลังสำคัญให้กับประเทศชาติ สอดคล้องกับการศึกษาของวอรา และวอลินี่ ที่ให้ความสำคัญมองว่าผู้นำต้องเป็นต้นแบบเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสามารถสร้างผู้นำในอนาคตได้ (Vora 2016, Volini;, Schwartz; et al. 2019)

5.2.4 นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตในการวิจัยครั้งนี้เป็นนวัตกรรมที่ออกแบบขึ้นเพื่อพลิกโฉมรูปแบบเส้นทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีความแตกต่างจากแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบัน ในประเด็นต่อไปนี้

1) รูปแบบเส้นทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

1.1) แผนการพัฒนาระยะยาว เชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ปัจจุบันพบว่าแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นแผนงานระยะสั้น ประจำปีงบประมาณที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งนำเสนอในรูปแบบของโครงการพัฒนาระยะสั้นประจำปีงบประมาณนั้น ๆ ตามนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

นวัตกรรมที่เป็นโมเดลการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต จะทำให้เห็นภาพรวมของแผนระยะยาวประมาณ 10-15 ปีตลอดเส้นทาง

ความก้าวหน้าในอาชีพจากครูสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดกรอบแนวคิดและแผนการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งและวิทยฐานะ เพื่อให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพการเติบโตก้าวหน้าและบันไดในแต่ละขั้นที่สามารถก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามแผนเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจในการเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตให้กับครูและบุคลากรที่มีความสนใจที่จะเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพด้านผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับเขตพื้นที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปีงบประมาณควบคู่กับประเด็นมุ่งเน้นด้านการพัฒนาในแต่ละปี ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นตามบริบทพื้นที่ต่อไป ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของหลายประเทศ เช่นในสหรัฐอเมริกามีการวางแผนพัฒนาผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) (Fusarelli, Fusarelli et al. 2018) หรือในประเทศสหราชอาณาจักร ที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับการเติบโตในเส้นทางอาชีพตั้งแต่ผู้นำระดับกลางระดับผู้ช่วยหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน และระดับผู้อำนวยการโรงเรียน (Bush and Montecinos 2019)

1.2) โปรแกรมการพัฒนามีความต่อเนื่อง

ปัจจุบันพบว่าโปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะมุ่งเน้นที่โปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งเป็นไปตามนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงในแต่ละปี ที่อาจแตกต่างกันในแต่ละปี

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนรูปแบบใหม่ออกแบบขึ้นเพื่อมุ่งเน้นความต่อเนื่องในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ คือเป็นโปรแกรมการพัฒนา 3 ชั้น สำหรับพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเติบโตก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ใน 3 ระยะที่มีความต่อเนื่องในการพัฒนาด้านสมรรถนะผู้นำคือ ระยะที่ 1 การพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เวลาประมาณ 1-2 ปี ระยะที่ 2 คือ การพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารใหม่ที่อยู่ในช่วงการปรับตัวในการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทผู้บริหาร ที่ต้องสร้างการยอมรับ และขับเคลื่อนผลงานใหม่ ๆ ใช้เวลาประมาณ 1 ปี สอดคล้องกับระยะเวลาช่วงทดลองงานตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ และระยะที่ 3 คือการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นใน 2 วัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่

รับผิดชอบให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำที่สูงขึ้นพร้อมที่จะเติบโตก้าวหน้าในอาชีพด้านตำแหน่งและ/หรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น ใช้เวลาประมาณ 2 ปี และต่อเนื่อง ซึ่งการจัดโปรแกรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนการเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นแนวทางที่หลายประเทศได้ดำเนินการเช่น ในประเทศออสเตรเลียที่ได้มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเป็นแนวทางมาตรฐาน (AITSL 2015, AITSL 2018)

1.3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา

ปัจจุบัน รูปแบบการพัฒนาผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา มักอยู่ในรูปแบบการฝึกอบรมหรือการสัมมนาแบบ Residential Program ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมในบางวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้นำ แต่ใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาค่อนข้างสูง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ในเชิงการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่ยั่งยืนอาจยังไม่บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแผนปฏิรูปการศึกษา ฉบับปัจจุบันที่กล่าวถึงความสำคัญและความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และสมรรถนะครู ผู้บริหารสถานศึกษา (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา 2562)

นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการฝึกอบรมพัฒนาในห้องเรียน ไปเป็นรูปแบบวิธีการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริงเป็นหลักประมาณ 70% และผสมผสานการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น ประมาณ 20% และการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการฝึกอบรม ประมาณ 10% และในรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ซึ่งเป็นการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการพัฒนาที่ทำให้เข้าถึงได้ง่าย มีความยืดหยุ่นสูงในการบริหารจัดการด้านเวลา สถานที่ และประหยัดต้นทุน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วิธีแบบผสมผสาน โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการลงมือปฏิบัติจริง (Action/Experience Based Learning) และมีการโค้ชหรือการเป็นพี่เลี้ยงที่เป็นระบบในการให้ข้อมูลย้อนกลับ แบ่งปันประสบการณ์และให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มวิชาชีพ หรือการศึกษาดูงานหรือฝึกงานในองค์กรเอกชนเพื่อเรียนรู้สไตล์การเป็นผู้นำและแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ และควรลดการฝึกอบรมในห้องเรียนให้มีเฉพาะที่จำเป็น ซึ่งรูปแบบวิธีการพัฒนาที่เป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมยังมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้นำของสก็อตและเฟอร์กูสันที่กล่าวถึง มุมมองใหม่ในการพัฒนาผ่านวิธีการผสมผสาน 70:20:10 (Scott and Ferguson 2016) และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในระดับปริญญาเอกของฮาร์เปอร์ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำในกลุ่ม Swinburne

Industry Solutions (SIS Leadership Development) ใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ซึ่งส่งผลในเชิงบวกทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร (Harper 2017)

2) โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจุบันหน่วยงานพัฒนาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกล่าวถึงการพัฒนาฐานสมรรถนะมากขึ้น และในการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้แก่โครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมุ่งเน้นสมรรถนะผู้นำที่เป็นสมรรถนะหลักของผู้นำทั่วไปได้แก่ วิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร คุณธรรมจริยธรรม และผู้นำเชิงวิชาการ และมีสมรรถนะผู้นำสมัยใหม่ คือ เทคโนโลยีดิจิทัล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำสมัยใหม่ที่จำเป็นในบริบทการเป็นผู้นำในอนาคต และยังไม่ได้กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังตามระดับวิทยฐานะ 5 ระดับตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

นวัตกรรมโปรไฟล์สมรรถนะพัฒนาขึ้นให้ครอบคลุมเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน คือรองผู้อำนวยการชำนาญการ ถึงรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการชำนาญการถึงผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ และโปรไฟล์แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำในอนาคตในแต่ละสมรรถนะ ที่แสดงคำนิยามของสมรรถนะ ประเด็นพฤติกรรมที่สำคัญ รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังที่สูงขึ้นตามลำดับจากระดับ 1 ถึง ระดับ 5 และรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในขั้นตอนการดำเนินการ (Implementation) ต่อไป ซึ่งการกำหนดโปรไฟล์สมรรถนะผู้นำมีการดำเนินการในองค์กรเอกชนหรือองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ (Deloitte 2018, DDI 2022) และในองค์กรทางการศึกษาโดยส่วนใหญ่พบในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาชั้นนำ เช่น มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยยู ซี เบิร์กเลย์ (Harvard Human Resources 2014, Ohio University Human Resources 2022, U C Berkeley Human Resources 2022)

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและรูปแบบเส้นทางการพัฒนาสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้

บริการสถานศึกษา หรือ ครูและบุคลากรที่ต้องการเตรียมความพร้อมในเส้นทางก้าวหน้าสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1) กำหนดเกณฑ์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพิ่มเติมจากสมรรถนะผู้นำเชิงวิชาการ และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ยังมีความสำคัญจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2) พัฒนาโปรไฟล์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำในอนาคต เพื่อเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสรรหาคัดเลือกและแต่งตั้ง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนา 3 ชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง และสอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาขีดความสามารถด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งและพัฒนาต่อเนื่องในขณะดำรงตำแหน่ง

2) ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทโลกปัจจุบันและอนาคต

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคต มีความสำคัญสำหรับผู้ที่เตรียมตัวในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และจำเป็นสำหรับผู้ที่ครองตำแหน่งอยู่แล้วเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำสมัยใหม่ที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกยุคใหม่ ซึ่งการวางแผนพัฒนาที่เป็นระบบจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์สูงในการพัฒนา จึงมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ ดังนี้

2.1) ศึกษาผลการวิจัย ใน 3 เรื่อง สำคัญ คือ

(1) โปรไฟล์สมรรถนะผู้นำอนาคต ที่ประกอบด้วยเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ระดับ 1-5 ตามตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา และรายละเอียดพฤติกรรมตามโปรไฟล์สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ ที่จะทำให้ผู้รับการพัฒนาสามารถทราบได้ว่าตำแหน่งที่คาดหวัง จะต้องมีพฤติกรรมความสามารถ ในการเป็นผู้นำ 12 สมรรถนะอย่างไร เพื่อสามารถประเมินตนเองและกำหนดความต้องการจำเป็นการพัฒนาได้อย่างสอดคล้อง

(2) โมเดลเส้นทางการพัฒนา 2 เส้นทาง คือ (1) เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต (2) เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งในแต่ละเส้นทางจะประกอบด้วย โปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม 6 โมดูลย่อย เพื่อให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา ได้แก่ วัตถุประสงค์การพัฒนา เกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้นในแต่ละโมดูลการพัฒนา รูปแบบวิธีการพัฒนาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงกรอบระยะเวลากว้าง ๆ ในการพัฒนาแต่ละโปรแกรม โดยผู้รับการพัฒนาสามารถมุ่งเน้นศึกษารายละเอียดของเส้นทาง (1) และ/หรือ (2) ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

(3) Flowchart ขั้นตอนการวางแผนเส้นทางการพัฒนารายบุคคลสู่ตำแหน่งผู้บริการโรงเรียน เพื่อดำเนินการวางแผนพัฒนาร่วมกับผู้บังคับบัญชา และได้แผน IDP เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนา

2.2) วางแผนการพัฒนาตนเองในการเข้าสู่โปรแกรมการพัฒนา 3 ชั้น ตามเป้าหมายและช่วงเวลาที่สอดคล้อง ดังนี้

(1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ประกอบด้วย 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมพร้อมผู้นำ ระยะเวลาพัฒนา 1-2 ปี ใช้รูปแบบวิธีพัฒนาผ่านออนไลน์ โดยพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตระดับพื้นฐานทั้ง 12 สมรรถนะ ในระดับพื้นฐาน สำหรับโมดูล 2 เตรียมพร้อมผู้นำเข้มข้น ใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน ออฟไลน์ เป็นโปรแกรมระยะสั้นประมาณ 30 วัน มุ่งเน้น 6 สมรรถนะ

(2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) พัฒนาเมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเวลา 1 ปี พัฒนา 6 สมรรถนะที่จำเป็นในช่วงระยะทดลองงาน วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการเป็นผู้บริหารใหม่ที่มีคุณภาพ ปรับตัวเข้ากับบทบาทหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง และกำหนดโค้ข หรือพี่เลี้ยงเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนา

(3) โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ โมดูลผู้นำเชิงรุก โมดูลผู้นำเชิงนวัตกรรม และโมดูลพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เสริม (Up-skills/Reskills) พัฒนาต่อเนื่องตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตในขณะที่ดำรงตำแหน่ง ใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสานที่หลากหลายมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ผู้พัฒนาสามารถออกแบบแนวทางการพัฒนาด้วยตนเองโดยมุ่งเน้นการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ผลนวัตกรรมเป็นกรอบอ้างอิง ซึ่งความท้าทายที่ต้องเผชิญในช่วงแรกคือการเลือกสรรแหล่งข้อมูลการเรียนรู้ และทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนขั้นตอนดำเนินการพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม

2.3) ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาและติดตามผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยอาจเชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PA) หรือนโยบายด้านบริหารบุคคลอื่น ๆ ตามบริบท

ทั้งนี้ผู้รับการพัฒนายังคงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำและการบริหารจัดการตามโปรแกรมมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือตามนโยบายด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถที่จำเป็นตามวิชาชีพ เช่นภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หรือการบริหารและการจัดการสถานศึกษาใน 4 ด้านหลัก คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล รวมถึงการขับเคลื่อนโยบายที่สำคัญในการจัดการสถานศึกษา

3) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ด้วยโปรแกรมการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาแนวทางใหม่ โดยพิจารณาเลือกใช้ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่เป็นโค้ช หรือ พี่เลี้ยง ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในโปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน เมื่อเริ่มปฏิบัติงานและขณะปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันบางประเด็น อีกทั้งการกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ในแผนพัฒนารายบุคคล จะมีความแตกต่างตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระบวนการพัฒนาผู้นำควบคู่กับผู้รับการพัฒนาทั้งในช่วงการวางแผนพัฒนาและช่วงดำเนินการพัฒนาที่จะทำหน้าที่ในการให้คำชี้แนะ ให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมินสมรรถนะก่อนและหลังการพัฒนา โดยมีแนวทางการนำไปใช้ ดังนี้

3.1) ทบทวนและปรับปรุงแผนระยะยาวและแผนประจำปีงบประมาณด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และโปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Pre-service Program) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction Program) และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขณะที่ดำรงตำแหน่ง (In-service Program) อย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นมุ่งเน้นในการพัฒนา

และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา ตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งและวิทยฐานะของกลุ่มเป้าหมายของผู้รับการพัฒนาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3.2) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ในบทบาทผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในกระบวนการเรียนรู้ ช่วยแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา ติดตามผลความก้าวหน้าในการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงการสะท้อนคิดที่มีคุณค่ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้มีการทบทวน วางแผนพัฒนาตนเอง (IDP) โดยปรับระดับเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งตำแหน่งและวิทยฐานะที่สูงขึ้น และเชื่อมโยงเป้าหมายและผลการพัฒนากับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PA) ทั้งนี้ต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ในกรณีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรกำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา การสนับสนุนในระหว่างดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา โดยกำหนดสัดส่วนของบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสม

3.3) ปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นโค้ช หรือเป็นพี่เลี้ยง ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา บนพื้นฐานของสัมพันธภาพที่เป็นมิตร สร้างสรรค์ ตามกระบวนการโค้ชแบบมืออาชีพ ทั้งนี้อาจดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการโค้ชผู้บริหารระดับสูงโดยจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทาง ติดตามผลอย่างใกล้ชิด และมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการสะท้อนคิด และในกรณีผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจมอบหมายให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงร่วม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา (Collaboration) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาผ่านการปฏิบัติงานจริงด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่รับผิดชอบ

4) สถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรบริหารการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมครูและบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลวิจัยไปพิจารณาเพื่อทบทวนการพัฒนาหลักสูตร รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ และมาตรฐานผลการเรียนรู้ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งในระดับผู้บริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาประเด็นสำคัญจากผลการวิจัย ดังนี้

4.1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในบริบทโลกยุคใหม่ และพฤติกรรมที่คาดหวังตามโปรไฟล์และระดับสมรรถนะ เพื่อพิจารณาปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์

การเรียนรู้ สาระสำคัญของหลักสูตร รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ และมาตรฐานผลการเรียนรู้โดยใช้สมรรถนะผู้นำเป็นฐานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับสมรรถนะได้อย่างแท้จริงเมื่อจบหลักสูตร

4.2) รูปแบบวิธีการพัฒนาผู้นำแบบผสมผสาน 70:20:10 ที่เหมาะสมกับบริบทผู้เรียนและบริบทการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง หรือบริบทเสมือนจริงในรายวิชาที่มุ่งเน้นเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ และนำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและเครือข่ายการเรียนรู้ เข้ามาใช้ในการเรียนรู้องค์ความรู้พื้นฐานของรายวิชา

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรวิจัยเพื่อศึกษาเรื่อง รูปแบบและแนวทางการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคือการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งมีทั้งการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนา และการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคลตามเป้าหมายของแผนพัฒนาซึ่งต้องมีขั้นตอนและวิธีการประเมินที่ได้มาตรฐาน

2) ควรวิจัยเพื่อศึกษาเรื่องรูปแบบและแนวทางการโค้ชและการเป็นการเป็นพี่เลี้ยงในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยงเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์และเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ ซึ่งทักษะการเป็นโค้ชหรือการเป็นพี่เลี้ยงเป็นทักษะขั้นสูงซึ่งผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวต้องมีทักษะ ทัศนคติ รวมถึงการดำเนินการที่มีแบบแผนขั้นตอนที่มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งหากมีการศึกษาวิจัยสนับสนุนจะช่วยให้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาเพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าปัญหาสำคัญในกระบวนการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาคือขาดการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในขณะดำรงตำแหน่ง ซึ่งเกิดจากจุดอ่อนด้ายสมรรถนะการนำตนเองและขาดศูนย์การเรียนรู้กลางที่จะสนับสนุนทรัพยากรและองค์ความรู้ด้านผู้นำในวิชาชีพบริหารการศึกษา ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการนำไปใช้ได้จริง ส่งผลต่อผลิตภาพด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งหากมีข้อค้นพบใหม่ ๆ ด้านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ก็จะเกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพการบริหารทุนมนุษย์ทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บรรณานุกรม

Acree, L., et al. (2017). "Supporting school leaders in blended learning with blended learning." Journal of Online Learning Research **3**(2): 105-143.

Adams, C. M., et al. (2017). "The school principal and student learning capacity." Educational Administration Quarterly **53**(4): 556-584.

AITSL (2015) Preparing future leaders : Effective preparation for aspiring school principals.

AITSL (2018). Leading for impact: Australian guidelines for school leadership development, AITSL Melbourne, VIC.

Alava, J. (2019). "INCREASING LEADERSHIP CAPACITY AND IMPLEMENTING PEDAGOGICAL LEADERSHIP IN FINLAND." LEADERSHIP IN EDUCATION: 97.

Amar, P. (2017). Leadership and Management Competencies for Future Nonprofit Executives: A Modified Delpid Study, The University of the Rockies.

Armstrong, M. (2017). Armstrong's handbook of human resource management practice. London and Philadelphia, Kogan Page.

Armstrong, M. and D. Brown (2019). "Strategic Human Resource Management: Back to the future?".

Aslam, F., et al. (2020). "Innovation in the Era of IoT and Industry 5.0: Absolute Innovation Management (AIM) Framework." Information **11**(2): 124.

ATISL (2018). The Leading for Impact: Australian guidelines for school leadership development

Bagley, C. M. (2018). An Evaluation of the 70: 20: 10 Framework for Workplace Learning, Plymouth State University.

Barker, R. A. (1997). "How can we train leaders if we do not know what leadership is?" Human relations **50**(4): 343-362.

Barker, R. A. (2001). "The nature of leadership." Human relations **54**(4): 469-494.

Barnett, B. G., et al. (2000). "Cohorts in educational leadership programs: Benefits, difficulties, and the potential for developing school leaders." Educational Administration Quarterly **36**(2): 255-282.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Bartz, D. E. (2018). "On-the-Job Talent Development Programs." International Journal of Education and Human Developments **4**(5): 1-5.

Beardsley, S. (2018). "Shaking up the leadership model in higher education." Economic pressures, digital disruption, and rising job complexity are prompting universities to seek more "outsider" leaders for their top jobs McKinsey Quarterly.

Birkinshaw, J. M. and M. J. Mol (2006). "How management innovation happens." MIT Sloan management review **47**(4): 81-88.

Bolden, R. and N. O'Regan (2016). "Digital disruption and the future of leadership: An interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard." Journal of Management Inquiry **25**(4): 438-446.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons.

Branch, G. F., et al. (2013). "School leaders matter." Education Next **13**(1): 62-69.

Brown, F. (2019). "THE RESULTS ARE IN: PRINCIPAL PIPELINES MAKE A DIFFERENCE." The Learning Professional **40**(3): 9-12.

Brown, M. N. (2019). "Communication for Success in Elementary Title leadership " Journal of the world federation od associations for teacher education **3**(2a): 33.

Browne-Ferrigno, T. (2003). "Becoming a principal: Role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement." Educational Administration Quarterly **39**(4): 468-503.

Burns, J. M. (1978). "LEADEKSHIP."

Bush, T. (2018). "Preparation and induction for school principals: Global perspectives." Management in Education **32**(2): 66-71.

Bush, T. and C. Montecinos (2019). "Leadership preparation and development." Principles of Educational Leadership and Management. 3rd edn. London: Sage: 165-180.

Bush, T. and C. Montecinos (2019). "Leadership preparation and development." Principles of Educational Leadership & Management: 165.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Cao, J. and D. Thomas (2013). "When developing a career path, what are the key elements to include?".

Castetter, W. B. and I. P. Young (2000). The human resource function in educational administration. New Jersey, USA., Pearson Education.

CCL (2016). The Leadership Development Roadmap. Center for Creative Leadership. USA., CCL Americas.

Cheah, S.-M. and Y. Wong (2019). "Workplace Learning for Faculty Development to Support A Spiral Curriculum."

Chen, L. and R. Hutchinson (2017). Stop training and start learning. Talent Development.

Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Harvard Business Review Press.

CIPD (2020). Learning Methods.

Cosner, S. (2019). "What Makes a Leadership Preparation Program Exemplary?" Journal of Research on Leadership Education **14**(1): 98-115.

Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research, SAGE publications.

Cunningham, K. M., et al. (2019). "Using powerful learning experiences to prepare school leaders." Journal of Research on Leadership Education **14**(1): 74-97.

Cunningham, K. M. W. (2019). "Using powerful learning experiences to prepare school leaders." Journal of Research on Leadership Education **14**(1): 74-97.

Darling-Hammond (2007). "Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. School Leadership Study. Final Report." Stanford Educational Leadership Institute.

Davis, S., et al. (2005). "Developing successful principals." Stanford Educational Leadership Institute, Ed.). Retrieved February **20**: 2009.

Davis, S. H. and L. Darling-Hammond (2012). "Innovative principal preparation programs: What works and how we know." Planning and Changing **43**: 25-45.

Day, D. and Z. Liu (2018). "What is Wrong with leadership development and what might be done with it." What's wrong with leadership.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Day, D. V. (2000). "Leadership development:: A review in context." The leadership quarterly **11**(4): 581-613.

Day, D. V. (2011). "Leadership development." The Sage handbook of leadership: 37-50.

DDI (2022). Leadership Competencies.

Deloitte (2018). Leadershup Competency modeling : Introducing next generation competency model.

Deloitte, G. H. C. T. (2019). "Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus." New York: Deloitte Development LLC: 37-41.

DuBrin, A. J. (2010). "Principles of leadership."

Dugan, B. A. and P. G. O'shea (2014). "Leadership development: Growing talent strategically." SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series.

Executive Education: Harvard Business School (2022). "Reimagining Strategy: Applying Design Thinking to Your Organization." from https://www.exed.hbs.edu/reimagining-strategy-applying-design-thinking-organization/.

Fuller, E. J., et al. (2018). "The Pre-K-8 School Leader in 2018: A 10-Year Study." National Association of Elementary School Principals (NAESP).

Fusarelli, B. C., et al. (2018). "Planning for the future: Leadership development and succession planning in education." Journal of Research on Leadership Education **13**(3): 286-313.

Gallagher, A. and K. Thordarson (2018). Design thinking for school leaders: Five roles and mindsets that ignite positive change, ASCD.

Gates, S. M., et al. (2019). Preparing School Leaders for Success, RAND Corporation.

Gates, S. M., et al. (2019). Principal pipelines: A feasible, affordable, and effective way for districts to improve schools, RAND Corporation.

Gemmill, G. and J. Oakley (1992). "Leadership: an alienating social myth?" Human relations **45**(2): 113-129.

Giles, S. (2016). "The most important leadership competencies, according to leaders around the world." Harvard Business Review **15**(03).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Grant Thornton (2019). The future of leadership: anticipating 2030, Grant Thornton Services Ltd.

Green, R. L. and T. Cooper (2012). An Identification of the Most Preferred Dispositions of Effective School Leaders. National Forum of Applied Educational Research Journal.

Greenberg, D., et al. (2011). The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity, Berrett-Koehler Publishers.

Grunberg, N. E., et al. (2019). "A conceptual framework for leader and leadership education and development." International Journal of Leadership in Education **22**(5): 644-650.

Hallinger, P. (2018). "Bringing context out of the shadows of leadership." Educational Management Administration & Leadership 46(1): 5-24.

Hamel, G. (2006). "The why, what, and how of management innovation." Harvard business review 84(2): 72.

Hamel, G. and C. Prahalad (1994). Competiting for the Future, Harvard Business School Press.

Harper, G. J. (2017). Co-creating workforce capability solutions for Australian businesses and organisations: a sustainable university response, Middlesex University.

Harvard Human Resources (2014). Harvard University Competency Dictionary.

HCA, T. H. C. A. G. (2017). Competencies for the Future : CBS Master Student Survey.

Heck, R. H. and P. Hallinger (2014). "Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning." Journal of Educational Administration 52(5): 653-681.

Heffernan, M. (2020). Uncharted: How to Map the Future Together.

Heslin, P. A., et al. (2017). "The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd."

Holland, A. (2019). "7 Key Competencies to Develop Future Leaders." Retrieved 03032021, from https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/22/seven-key-competencies-to-develop-future-leaders/.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Hollander, E. P. (2009). Inclusive leadership, Taylor & Francis.

Hollenbeck, G. P., et al. (2006). "Leadership competency models." The Leadership Quarterly **17**(4): 398-413.

Holloman, H. L. and D. A. Novey (2018). "Developing a National Model for Principal Preparation through Service Leadership." International Journal of Educational Leadership Preparation **13**(1): 24-50.

Hunt, E. L., et al. (2019). Reforming principal preparation at the state level: Perspectives on policy reform from Illinois, Routledge.

IMD (2019). IMD World Compettitive Ranking 2019 Results : Thailand Profile.

Iordanoglou, D. (2018). "Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills." Journal of Leadership, Accountability & Ethics **15**(2).

Jackson, B. L. and C. Kelley (2002). "Exceptional and innovative programs in educational leadership." Educational administration quarterly **38**(2): 192-212.

Jaynes, J. (2018). 5 Important Skills for Strong Future Leaders.

Jensen, B., et al. (2017). "Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems." National Center on Education and the Economy.

Joshi, M. (2018). Learning: 70-20-10.

Jovanović, A. and A. Milosavljević (2022). "VoRtex Metaverse platform for gamified collaborative learning." Electronics **11**(3): 317.

Kaplan, L. S. and W. A. Owings (2017). Organizational behavior for school leadership: Leveraging your school for success, Routledge.

Keeley, L., et al. (2013). Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs, John Wiley & Sons.

Kin, T. M. and O. A. Kareem (2019). "School Leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework." INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES 9(4).

Kirkpatrick, J. D. and W. K. Kirkpatrick (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation, Association for Talent Development.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Knowles, M. S. (1980). "The modern practice of adult education."

Kong-Hoa, Y., et al. (2019). "It Takes a Village: Meet the Singapore Career Development Tribe."

Kramer, M., et al. (2019). "Evolving Leadership: New Clues and Cues Toward Environment and Context." Journal of Leadership Studies **12**(4): 82-85.

Kruper;Murray (2020). Designing learning journeys that deliver business value, McKinsey Accelerate.

Leithwood, K., et al. (2006). "Seven strong claims about successful school leadership, Nottingham, NCSL & DfES." Available on-line at: http://www. ncsl. org. uk/media/ECB/97/seven-claims-to-success. pdf.

Leithwood, K., et al. (2008). "Seven strong claims about successful school leadership." School Leadership & Management **28**(1): 27-42.

Leithwood, K., et al. (2019). "Seven strong claims about successful school leadership revisited." School Leadership & Management: 1-18.

Leithwood, K., et al. (2020). "Seven strong claims about successful school leadership revisited." School Leadership & Management **40**(1): 5-22.

Leithwood, K., et al. (2010). How successful leadership influences student learning: The second installment of a longer story. Second international handbook of educational change, Springer**:** 611-629.

Lim, L. H. (2007). "Illuminating the core of Singapore school leadership preparation." International journal of educational management.

Loewenberg, A. (2016). "Why elementary school principals matter." Retrieved from New America website: https://static. newamerica. org/attachments/13105-principals-corner/5.4 Early-Ed-Principal-1.8 d69b7bcac284a57b2dc1eae4dde54a8.pdf.

Loy, B. Z. S. (2018). Singapore school principals: Leadership stories, World Scientific.

Malcolm, K., et al. (1998). The Adult Learner: The Definitive Classics in Adult Education and Human Resource Development. 2-5, Gulf Publishing, Houston, Texas.

Markolides, D. (2014). "BMGT's Structured Innovation and D4 Methodology."

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

https://bmgiblog.wordpress.com/2014/05/23/structured-approach-to-innovation-pays-off-big-time/.

Masadeh, M. A. (2012). "Focus group: Reviews and practices." International Journal of Applied Science and Technology **2**(10).

McBer, H. (1996). "Scaled competency dictionary." Boston: Hay/McBer.

McCall, M. W. (1998). High flyers: Developing the next generation of leaders, Harvard Business Press.

McCall, M. W., Robert Eichinger & Michale Lombardo, (1966). The Career Architect. Lominger, Minneapolis, USA.

McClelland, D. and G. Litwin (1967). "A brief scoring manual for achievement motivation." Boston, MA: McBer & Co.

McClelland, D. C. (1978). "Guide to behavioral event interviewing." Boston: McBer.

McLagan, P. A. (1997). "Competencies: The next generation." Training & development **51**(5): 40-48.

McLaughlin, L. L., et al. (2019). "Leadership Development: The Shift from 'Ready Now'to 'Ready Able'." The SAGE Handbook of Human Resource Management: 179.

McNulty, Y. and G. Kaveri (2019). "Macro talent management in Singapore: An analysis based on local media." Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective. London, UK: Routledge.

Michael D. Watkins (2013). The First 90 Days. Boston, Harvard Business Review Press.

Michael DePass, V. E., and Micela Leis (2019). Accelerating School Success :Transforming K-12 Schools by Investing in Leadership Development.

Moldoveanu, M. and D. Narayandas (2019). "The future of leadership development." Harvard Business Review **97**(2): 40-48.

Morgan, J. (2020). The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade, John Wiley & Sons.

Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. International handbook of research in professional and practice-based learning, Springer**:** 107-137.

Nazarudin, M. (2015). "How 70: 20: 10 enhances workplace learning: The practitioner

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

perspective."

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice, Sage publications.

OECD (2018). The Future of Education and Skills Education 2030. OECD. France, Directorate for Education and Skills-OECD

OECD (2022). Defining Innovation, OECD Innovation Strategy.

Ohio University Human Resources (2022). Ohio University Competency Dictionary.

Palmer, D. L., et al. (2019). "Designing our Principal Pipeline from a Job-embedded Residency." School Leadership Review **14**(2): 8.

Plattner, H. (2010). "An introduction to design thinking process guide." The Institute of Design at Stanford: Stanford.

Prerna, P. (2021). On the Job and Off the Job Training Methods of Executive Development.

Purdy, M. (2022) How the Metaverse Could Change Work.

Ragins, B. R. and E. Sundstrom (1989). "Gender and power in organizations: A longitudinal perspective." Psychological bulletin **105**(1): 51.

Raven, J. (2001). "The McClelland/McBer Competency Models." Competence in the Learning Society: 225-235.

Robinson, V. and E. Gray (2019). "What difference does school leadership make to student outcomes?" Journal of the Royal Society of New Zealand **49**(2): 171-187.

Ruben, B. D. (2019). "An overview of the leadership competency framework." Competencies for Effective Leadership: 19-28.

Ruben, B. D. (2019). "An Overview of the Leadership Competency Framework." Competencies for Effective Leadership.

Sandhu, S. (2019). Top 5 Leadership Competencies – Future of Work

Satell, G. (2017). The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve, Harvard Business Review.

Scott, D. (2018). "School Leadership: A Primer for Policymakers. Special Report." Education Commission of the States.

Scott, S. and O. Ferguson (2016). New perspectives on 70: 20: 10, GoodPractice.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Scott, S. and O. Ferguson (2016). "New Perspectives on 70: 20: 10: A GoodPractice Research Paper." Edinburgh:[sn].

Seemiller, C. and R. Whitney (2020). "Creating a taxonomy of leadership competency development." Journal of Leadership Education **19**(1).

Shantal, K. M. A., et al. (2014). "Sources of principals' leadership practices and areas training should emphasize: Case Finland." Journal of Leadership Education **13**(2).

Smet, A. d. and C. Gagnon (2018). "Organizing for the age of urgency (McKinsey Quarterly)." Online verfügbar unter https://www. mckinsey. com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency, zuletzt geprüft am **12**: 2019.

Solaja, M. O., et al. (2016). "Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity." Serbian Journal of Management **11**(1): 99-117.

Spencer, L. M., et al. (1997). "Competency assessment methods." What works: Assessment, development, and measurement **1**: 1-36.

Stawarski, C. and G. O'Shea (2013). The ROLE Model: A new approach to evaluating leadership development programs, Invited presentation at the American Society for Training and Development.

Stevens, E. (2019). What Is Design Thinking? A Comprehensive Beginner's Guide.

Szekely, S. (2019). Five Critical Competencies for Leadership in the Future.

Thompson, K. H. (2019). The career aspirations and development of government secondary school assistant principals in Victoria, Australia.

Thornton, G. (2019). The future of leadership: anticipating 2030.

Tidd, J. (2006). "A review of innovation models." Imperial College London **16**.

Tidd, J. and J. R. Bessant (2018). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, John Wiley & Sons.

TMA (2019). Re-Skill the important thing workforces in 2019 must not overlook. TMA Magazine. Bangkok, Thailand Management Association – TMA **9:** 12-15.

Tobin, D. (2020). Future Leadership Competencies: Identity & Assess Potential

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Leaders.

U C Berkeley Human Resources (2022). Core Competency and Behavior Anchors U C Berkeley.

UNDP (2016). Core Competency Framework.

Van Dijk, M. S. (2004). "Career Development within HRD: Foundation or Fad?" Online Submission.

Vasanthi.Sa, S. R. B. (2019). "Pros and Cons of On the Job training versus Off the Job Training " INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH **8,**(10).

Volini, E., et al. (2019). "Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus."

Volini;, E., et al. (2019). "2019 Deloitte Global Human Capital Trends : Future of the Workforce-Leadership for 21st Century." Deloitte Insights: 36-48.

Vora, T. (2016). 12 Critical Competencies for Leadership in the Future. People Matters.

Wannasri, J. (2021). "รูป แบบ การ พัฒนา ภาวะ ผู้นำ ของ ผู้ บริหาร สถาน ศึกษา ยุค ดิจิทัล." Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology **6**(10): 458-472.

Wedding, J. S. (2020). "Designing leadership: Using design thinking to create, practices, and implement a formal leadership development program."

Wilhite, R. K., et al. (2018). "A comparison of core competencies of school leaders." Lutheran Education Journal: 12-22.

Winston, B. E. and K. Patterson (2006). "An integrative definition of leadership." International journal of leadership studies **1**(2): 6-66.

Young, I. P. and W. B. Castetter (2008). The human resource function in educational administration, Pearson Merrill/Prentice Hall.

Young, M., et al. (2005). "Preparing Educational Leaders: A Roadmap to Success." Educational Considerations **32**.

Young, M. D. (2015). "The leadership challenge: Supporting the learning of all students." Leadership and Policy in Schools **14**(4): 389-410.

ก.ค.ศ., ส. (2563). หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ก.ค.ศ., ส. (2564 ก). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

ก.ค.ศ., ส. (2564 ข). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2562). หลักสูตรการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา : โครงการพัฒนาความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษา : นครปฐมโมเดล

กีรติ ยศยิ่งยง (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เขมพัต แสงทอง (2556). เส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน Career Path of Basic Educational School Administrator. ภาควิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.

คณะกรรมการคุรุสภา (2548). ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562). ปฏิรูปการศึกษาไทย.

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562). (ร่าง) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา.

จินดา สรรประสิทธิ์ (2563). การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.

จิรประภา อัครบวร (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร, ก.พลพิมพ์ (1996).

จิรประภา อัครบวร (2554). พัฒนาคนบนความยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร, : เต๋า (2000).

จิรประภา อัครบวร (2562). เอกสารประกอบกิจกรรม : เจาะลึกเกณฑ์ EdPEx หมวด 5 บุคลากร.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2022) นวัตกรรมและความยั่งยืนของธุรกิจ.

ทัส จันทรี (2561). "การพัฒนาผู้นำในโลกยุคใหม่ HR in Disruptive World:Leadership DevelopmentRedefined-HRHeadquarter" https://www.hrheadquarter.com/post/hr-in-disruptive-world-ep-6-6-leadership-development-redefined 2020.

ทิพย์สิริ กาญจนวาสี, ศ. ก. (2561). วิธีวิทยาการวิจัย Research Methodology. กรุงเทพมหานคร, ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิมพ์ทันใจ.

ธวัชชัย กลิ่นดี (2561). อนาคตภาพเส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

Future Career Path of School Administrator Under Bangkok Metropolitan. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.

ประวิต เอราวรรณ์ (2564). "ความท้าทายในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา เพื่อยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน" โดย สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ.

ปิยะ ศักดิ์เจริญ (2015). "องค์ประกอบ สำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต." Journal of Education Studies **43**(2): 141-156.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2563) การพลิกโฉมการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ : โครงการปาฐกถาศาสตราจารย์ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ครั้งที่ 11 ประจำปีพ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2563 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ (2560). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งตำแหน่งผู้อำนวยการ. กรุงเทพมหานคร, บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.

ราชกิจจานุเบกษา (2562). พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562. เล่มที่ **136** 102-120.

ราชกิจจานุเบกษา (2564). เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง). เล่ม 138 ตอนพิเศษ 44 ง. สำกนายกรัฐมนตรี.

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 (2561). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) (ฉบับที่3) และ(ฉบับที่4)

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2550). การบริหารนวัตกรรม อย่างยั่งยืนและพอเพียง กรุงเทพมหานคร, อริยชน.

วรรณี แกมเกตุ (2555). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550). การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน An Analysis of Path to Career Success of Female Administrators in Education Institutions Under the Office of the Basic Education Commission. บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.

วิจิตร ศรีสอ้าน (2562). "ผู้นำยุคใหม่กับความคาดหวังของสังคมไทย."

วิเชียร เกตุสิงห์ (2538). "ค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย." ข่าวสารวิจัยทางการศึกษา **18**(3): 8-11.

วิไลภรณ์ คำมั่น และ สำราญ มีแจ้ง (2564). "การจัดการเรียนรู้ยุค New Normal วิถีชีวิตใหม่ ความ

ท้าทายของครูไทย." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ **15** (ฉบับที่ 3 กรกฎาคม- กันยายน พ.ศ. 2564): 7-19.

สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2556). การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. ชลบุรี, โรงพิมพ์ กราฟิกซิตี้.

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2561). คู่มือกระบวนการ IDP.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553). "นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ." วารสารริหารธุรกิจ ปีที่ **33** ฉบับที่ **128** ตุลาคม-ธันวาคม **2553**.

สมบัติ กุสุมาวลี (2561). การบริหารผู้มีศักยภาพTalent Management.

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564). คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ, สำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี, ประชุมช่างจำกัด.

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2563). หลักเกณฑ์และวิธีพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาการ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (แก้ไขเพิ่มเติม) (2562). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563). การกำหนดขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์และวิธีการของก.ค.ศ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพมหานคร, สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562). เข้าใจสมรรถนะอย่างง่ายๆ ฉบับประชาชนและเข้าใจหลักสูตรฐานสมรรถนะง่ายๆ ฉบับครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา. นนทบุรี, บริษัท 21 เซ็นจูรี่.

สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (2549). พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร, สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลย.

สำนักพัฒนาระบบงานบุคคลและนิติการ (2563). ข้อมูลบุคลากรตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพฐ.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (2562). คู่มือพัฒนาก่อนบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (2563). "คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา."

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: 154-204.

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2561). "กระบวนทัศน์รูปแบบและกลไกการพัฒนาครูในลักษณะเครือข่ายเชิงพื้นที่." Educational Management and Innovation Journal **1**(3): 82-100.

สุกัญญา แช่มช้อย (2555). "แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถาน ศึกษาในศตวรรษ ที่ 21." JOURNAL OF EDUCATION NARESUAN UNIVERSITY **14**(2): 117-128.

อติพร เกิดเรือง (2022). "การ จัดการ การ เรียน รู้ ตลอด ชีวิต เพื่อ พัฒนา คุณลักษณะ ผู้ เรียน ไทย ยุค 4.0." Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology **7**(2): 164-185.

อาภรณ์ ภู่วิทยภัณฑ์ (2552). Competency Development Roadmap (CDR). กรุงเทพมหานคร, เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2562). คุรุสภารื้อมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. เดลินิวส์.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก ก
ใบรับรองโครงการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2
สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารจามจุรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
โทรศัพท์ : 0 2218 3210-11 E-mail: curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 178/2564

ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 117/64 นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผู้วิจัยหลัก นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจริยธรรมการวิจัยโดยยึดหลัก ของ Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines และ The international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ธีระพันธ์ เหลืองทองคำ)
ประธานคณะกรรมการ

ลงนาม.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งหทัย แรงผลสัมฤทธิ์)
กรรมการและเลขานุการ

รูปแบบการพิจารณาทบทวน: แบบลดขั้นตอน

วันที่รับรอง: 4 สิงหาคม 2564 **วันหมดอายุ:** 3 สิงหาคม 2565

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

1. ข้อเสนอโครงการวิจัย
2. ประวัติและผลงานของผู้วิจัย
3. เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
4. หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย
5. แบบสอบถาม และแบบประเมิน

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2

เลขที่โครงการ 117/64
วันที่รับรอง - 4 ส.ค. 2564
วันหมดอายุ - 3 ส.ค. 2565

เงื่อนไข

1. ผู้วิจัยรับทราบว่าเป็นการฝิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
*4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) **เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น***
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-13) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานในการปิดโครงการ
8. โครงการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติโครงการโดยการพิจารณาทบทวนแบบกรณียกเว้น (Exemption review) ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อ 1,6 และ 7 เท่านั้น

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ

1) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

2) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

3) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

4) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.1 รศ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์	รองศาสตราจารย์ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
1.2 รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์	เลขาธิการ ก.ค.ศ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประธานมูลนิธิสถาบันวิจัยระบบการศึกษา (IRES)
1.3 รศ.ดร.สมบัติ นพรัก	คณบดี วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตย์
1.4 รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี	คณบดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
1.5 ดร.ธัญมัย เฉลิมเขตต์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ากุนนที กรุงเพทพมหานคร

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

2.1 รศ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์	รองศาสตราจารย์ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
2.2 รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์	เลขาธิการ ก.ค.ศ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประธานมูลนิธิสถาบันวิจัยระบบการศึกษา (IRES)
2.3 รศ.ดร.สมบัติ นพรัก	คณบดีวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2.4 รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี	คณบดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
2.5 ดร.ธัญมัย เฉลิมเขตต์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ากุนนที กรุงเพทพมหานคร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3.1 รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์	เลขาธิการ ก.ค.ศ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
3.2 รศ.ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์	ประธานคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ (ดมว.) คุรุสภา ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหาร สมศ.
3.3 รศ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์	รองศาสตราจารย์ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
3.4 ดร.อาทิตยา ปัญญา	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารงานการพัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ สพฐ. (HCEC)
3.5 ดร.สังคม จันทร์วิเศษ	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพร.) สพฐ.
3.6 ดร.ฐาปณัฐ อุดมศรี	รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
3.7 ดร.ไพศาล ปันแดน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสพป. สุพรรณบุรี
3.8 ดร.ธัญมัย เฉล้มเขตต์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ากุนนที
3.9 ดร.สุพรรัตน์ สัตตธนชัยภัทร	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนราชวินิต
3.10 ดร.จินดา สรรประสิทธิ์	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
3.11 ดร.ภาณุภัทร ลิ้มจำรูญ	รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทพศิรินทร์
3.12 ดร.ชาญวิทย์ สุริพันธ์วรโชติ	รองผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนหกสิบพรรษาวิทยาคม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี

4.1 รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์ เลขาธิการ ก.ค.ศ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

4.2 รศ.ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์ ประธานคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ (กมว.) คุรุสภา ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหาร สมศ.

4.3 ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี ศึกษาธิการภาค 8 กระทรวงศึกษาธิการ

4.4 นายทัสพร จันทรี กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทีเอเอสคอนซัลติ้งพาร์ทเนอร์ จำกัด

4.5 ดร.สุพจน์ ศรีนุตพงษ์ Act Head of AIS Academy and Head of Technical Knowledge Management บมจ. แอดวาน อินโฟเอร์วิส

4.6 ดร.สัมพันธ์ ศิลปนาฏ รองประธานและผู้จัดการทั่วไปฝ่ายปฏิบัติการ บริษัทเวสเทิร์น ดิจิทัล คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

4.7 นางพนารัตน์ อินทะชัย ผู้จัดการส่วน IPX & Group Academy บมจ. ปูนซีเมนต์นครหลวง

4.8 นายวีรพล ข่างอยู่ เจ้าหน้าที่อาวุโส Infrastructure & HR Automation -SCCC

4.9 นายธัชชเวชว์ จันทร์สุขศรี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา สพม. ตรัง-กระบี่

4.10 ดร.ไพศาล ปันแดน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สพป. สุพรรณบุรี

4.11 นายเสน่ห์ ขาวโต ประธานกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศ

4.12 ผศ.ดร.พระครูสุตธรรมาภรณ์ กรรมการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์

4.13 ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านนาแก

4.14 นางปานทิพย์ สุขเกษม รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต

4.15 นายตฤณเศรษฐ์ รัตนรังสฤษฎ์ หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

4.16 นายกานต์ เกตุจินากูล ครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

4.17 นายอรรถชัย ศรีวรภัทร ครู โรงเรียนบ้านเขาตั้ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

2) แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) แบบสัมถาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

4) แบบประเมิน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณากรอบแนวคิดในการวิจัย
เรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต
(INNOVATIVE ROADMAP FOR THE DEVELOPMENT OF SCHOOL LEADERS BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADER COMPETENCIES)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปพัฒนากรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวิจัยได้อย่างเหมาะสม

2. แบบประเมินกรอบแนวคิดฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับตัวแปรที่กำหนด โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดงานวิจัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลการและพัฒนางานวิจัยในลำดับต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวม

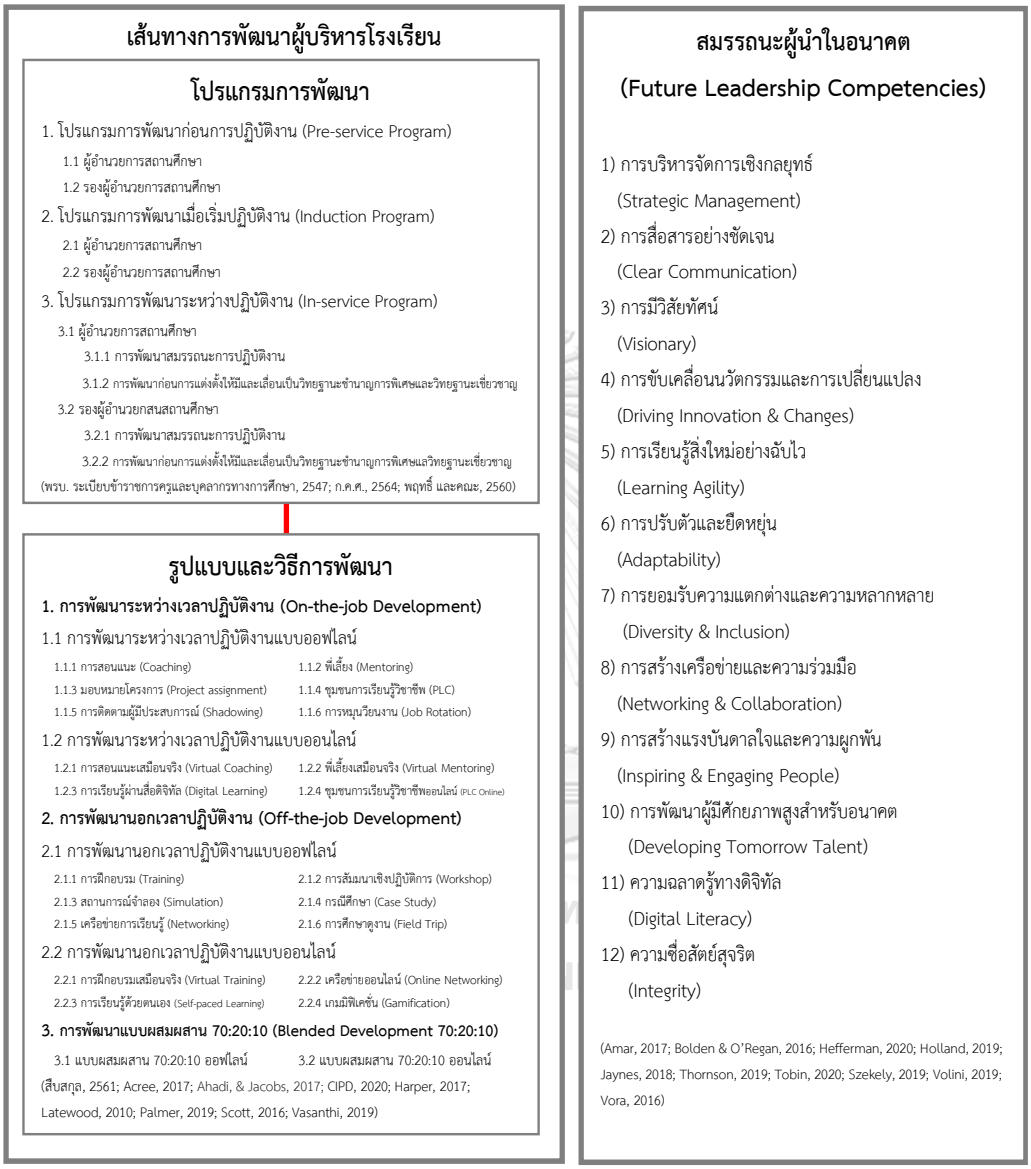
ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ตามความเห็นที่แท้จริงของท่าน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการวิจัยทางการบริหารการศึกษาต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทร. 089-920-1248 E-mail:spipattanapong@gmail.com

CHULALONGKORN UNIVERSITY

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ได้กำหนดกรอบแนวคิดหลักไว้ 3 ด้าน คือ 1) แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน 2) แนวคิดรูปแบบและวิธีการพัฒนา 3) แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้



1. แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในการวิจัยนี้ เป็นการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามระดับการเติบโตในสายอาชีพ ของ พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,2547; กคศ.,2552;2564; พฤทธิ์และคณะ,2560. ประกอบด้วย โปแกรมการพัฒนา หมายถึงโปรแกรมการพัฒนา 3 ประเภท ได้แก่ (1) โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (2) โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (3) โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) โดยในการพัฒนาขณะปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 โปรแกรมย่อย คือ โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2. แนวคิดรูปแบบและวิธีการพัฒนา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิดรูปแบบและวิธีการพัฒนา จากการเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (อ้างถึงใน Hammond,2005; Latewood,2010; Scott,2016; Acree, 2017; สืบสกุล, 2018; Iordanoglon, 2018; Palmer, 2019; Vasanthi,2019; Kruper,2020; CIPD,2020; Prerna,2021) แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (2) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (3) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) โดยในแต่ละรูปแบบจะมีวิธีการพัฒนาทั้งในรูปแบบออฟไลน์และ ออนไลน์ รวมทั้งสิ้นเป็น 6 รูปแบบย่อย ดังนี้

1) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) พี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) และ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

2) รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนงานเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) และ พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

3) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) และ การศึกษาดูงาน (Field Trip)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

5) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10)

6) รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10)

3. แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตจาก เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (อ้างถึงใน (Vora,2016; Bolden & O'Regan,2016; HCA Group,2017; Amar,2017; Jaynes,2018; Holland,2019; Thornson,2019; Volini,2019; Szekely,2019; Hefferman,2020; Tobin,2020)ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ ได้แก่

1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)

3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)

4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)

5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)

6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)

7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)

8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)

9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)

10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)

11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)

12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นิยามศัพท์

1. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในกรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงแผนพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางเติบโตในสายอาชีพตามตำแหน่งและวิทยฐานะประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาและรูปแบบและวิธีการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับวิทยฐานะ หมายถึง ระดับวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงโปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมและชีดความสามารถตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (3) โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program)

โปรแกรมพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการบรรจุแต่งตั้งในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในช่วง 1 ปีแรก ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่

โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อผ่านการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ในระยะ 1 ปีแรก และโปรแกรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในกรอบแนวคิดรูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา หมายถึงแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธี ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) พี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม มุ่งเน้นด้านผลการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ โดยโค้ชจะทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยผ่านการใช้คำถามและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนแนะเรียนรู้และค้นหาคำตอบในประเด็นการโค้ชนั้น ๆ ด้วยตนเอง

พี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาบนพื้นฐานสัมพันธภาพแบบพี่สอนน้อง โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้รับการพัฒนาทั้งในบริบทงานและการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

มอบหมายโครงการ (Project Assignment) หมายถึงวิธีการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงในบทบาทของการเป็นหัวหน้าโครงการหรืองานพิเศษที่มีความท้าทายและมีโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานกัลยาณมิตร และพลังความร่วมมือ โดยมีการจัดการข้อมูลความรู้และแนวความคิดที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการ

การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) หมายถึง วิธีการพัฒนาด้วยการติดตามผู้บริหารตัวอย่าง เพื่อเรียนรู้มุมมองด้านการคิด การตัดสินใจ การจัดการกับบริบทที่มีความท้าทายและหลากหลาย ผ่านการสังเกตและการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออก

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การพัฒนาโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งหรือขอบข่ายงานใหม่ตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ดำเนินการโค้ชผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) หมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ ในกระบวนการบริหารจัดการ

การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แอฟพลิเคชั่น สื่อออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน แท็ปเล็ต คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ ให้กว้างไกลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) หมายถึง กิจกรรมพี่เลี้ยงที่ดำเนินการช่วยเหลือ แนะนำ หรือให้คำปรึกษา ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาแบบเป็นทางการโดยมีผู้สอนหรือวิทยากรเป็นผู้นำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมเพื่อทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง การจำลองโครงสร้างของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในชีวิตจริงกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการไปถึง โดยผู้รับการพัฒนาจะเป็นผู้ร่วมกิจกรรมจำลองดังกล่าว และได้รับการข้อมูลย้อนกลับจากผู้เอื้ออำนวย เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม

กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากสถานการณ์ตัวอย่างที่พัฒนาขึ้นจากข้อเท็จจริงในมุมมองเชิงลึกที่เป็นสภาพปัญหาหรือบริบทที่ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ฝึกการประยุกต์ใช้หลักการเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) หมายถึง การเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมหรือการประชุมนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม

การศึกษาดูงาน (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการเข้าศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตามประเด็นเป้าหมายการเรียนรู้ ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เรียนรู้ผ่านการสังเกตการณ์ในบริบทการปฏิบัติงานจริงและการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้แทนองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นทางออนไลน์โดยใช้รูปแบบดิจิทัลหลายรูปแบบ เช่น เว็บบินา สตรีม ยูทูป โดยมีการเรียนรู้ ฝึกทักษะ ทดสอบ ผ่านการประชุมทางวิดีโอและเครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) หมายถึง วิธีการเรียนรู้บนเครือข่ายสังคมของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ที่สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ข้อเขียน อธิบายความสนใจ กิจการที่ได้ทำโดยเชื่อมโยงกับความสนใจและกิจกรรมของผู้อื่น

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) หมายถึง วิธีการศึกษาหาข้อมูลเพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองในประเด็นที่สนใจ หาคำตอบในการแก้ไขปัญหาหรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยใช้โปรแกรมค้นหา หรือเว็บเบราเซอร์ ในการเข้าถึงข้อมูล

เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่ใช้องค์ประกอบของเกมได้แก่ ความสนุก การแข่งขัน รางวัล มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่ไม่ใช่เกม มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

2. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึงพฤติกรรมความสามารถในงานของผู้นำที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงเชิงกลยุทธ์ (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (12) ความซื่อสัตย์สุจริต

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การสื่อสารอย่างชัดเจน หมายถึง หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน ทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการเสริมสร้างพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม

การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมและทันท่วงที

การปรับตัวและยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการในการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้างยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ หมายถึงความสามารถในการประสานประโยชน์สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเองและทีมในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน เกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย

การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต หมายถึงความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร

ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร

ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ระดับสมรรถนะ หมายถึง ระดับความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามหัวข้อสมรรถนะที่กำหนด โดยพิจารณาจาก 4 มิติ ได้แก่ (1) ความเข้มข้นของงาน (Intensity) (2) ความซับซ้อนของงาน (Complexity) (3) ความท้าทายของงาน (Challenge) และ(4) ผลกระทบของงาน (Impact)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบปรระเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ชื่อ - สกุล .....

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญา.....สาขา .....

3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน .....

4. เบอร์โทรศัพท์ที่สะดวกให้ติดต่อ .....

5. E-mail .....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบแนวคิด ตามกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าองค์ประกอบในกรอบแนวคิดวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมหรือไม่

+1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

-1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
1.	**โปรแกรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program)**	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
2.	**โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)**	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
3.	**โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program)**	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	3.1.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
	3.1.2 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและวิทยฐานะเชี่ยวชาญ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	3.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	3.2.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	3.2.2 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและวิทยฐานะเชี่ยวชาญ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนา

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
1.	**การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)**	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1.1 การสอนแนะ (Coaching)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1.2 พี่เลี้ยง (Mentoring)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1.3 มอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1.5 การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.2 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.2.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
	1.2.2 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.2.3 การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	1.2.4 พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
2	**การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the job Development)**	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออฟไลน์	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1.1 การฝึกอบรม (Training)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1.4 กรณีศึกษา (Case Study)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1.5 เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.1.6 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน แบบออนไลน์	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.2.1 การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.2.2 เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	2.2.4 เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
3	**การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10**	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
	(Blended Development 70:20:10)				
	3.1 แบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline Blended Development 70:20:10)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
	3.2 แบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online Blended Development 70:20:10)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
1.	**การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้อง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
	กับวิสัยทัศน์ขององค์กร				
2.	**การสื่อสารอย่างชัดเจน** หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน ทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
3.	**การมีวิสัยทัศน์** หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
4	**การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความสามารถในการเสริมสร้างพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงานและผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
5	**การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว** หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมและทันท่วงที	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
6	**การปรับตัวและยืดหยุ่น** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการใน	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เห็นด้วย -1	
	สถานการณ์ที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการในการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย				
7	**การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย** หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศ สภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้างยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
8	**การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** หมายถึงความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
9	**การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน** หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเองและทีมในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน เกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
10	**การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต** หมายถึงความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อที่	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		เห็นด้วย +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่แห็นด้วย -1	
	และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร				
11	**ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล** หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	
12	**ความซื่อสัตย์สุจริต** หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่แห็นด้วย	

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

รหัสแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

คำชี้แจง

1. การสอบถามครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง **“นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้เวลาประมาณ 60 นาที ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ คำนิยามศัพท์ของงานวิจัย และส่วนที่ 2 คือคำถามวิจัยจำนวน 126 ข้อ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์แนวทางการบริหารในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ดังนั้นการให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงตามความต้องการที่แท้จริง จะส่งผลให้งานวิจัย มีความน่าเชื่อถือและเกิดประโยชน์สูงสุดในการนำไปใช้อ้างอิง เพื่อพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับและจะทำลายทันทีเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามผ่านออนไลน์โดยคลิกลิงค์ https://forms.gle/ucyrdvGifMiu41Rv8 หรือสแกน QR Code ด้านล่าง หากไม่สะดวกในการตอบผ่านออนไลน์ ท่านสามารถตอบในแบบสอบถามที่เป็นกระดาษชุดนี้ และส่งกลับคืนทางไปรษณีย์โดยใส่ซองที่แนบมาด้วยแล้ว ภายในวันที่ 25 สิงหาคม 2564 จักเป็นพระคุณยิ่ง

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์ นิสิตดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทร. 089-920-1248 E-mail: spipattanapong@gmail.com

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นิยามศัพท์

1. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงแผนพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางเติบโตในสายอาชีพตามตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาและรูปแบบวิธีการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับวิทยฐานะ หมายถึง ระดับวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงโปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมและชีดความสามารถตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (3) โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program)

โปรแกรมพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการบรรจุแต่งตั้งในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในช่วง 1 ปีแรก ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่

โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อผ่านการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ในระยะ 1 ปีแรก และเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา หมายถึงแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธี ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) พี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม มุ่งเน้นด้านผลการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ โดยโค้ชจะทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยผ่านการใช้คำถามและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนแนะเรียนรู้และค้นหาคำตอบในประเด็นการโค้ชนั้น ๆ ด้วยตนเอง

พี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาบนพื้นฐานสัมพันธภาพแบบพี่สอนน้อง โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้รับการพัฒนาทั้งในบริบทงานและการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

มอบหมายโครงการ (Project Assignment) หมายถึงวิธีการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงในบทบาทของการเป็นหัวหน้าโครงการหรืองานพิเศษที่มีความท้าทายและมีโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานกัลยาณมิตร และพลังความร่วมมือ โดยมีการจัดการข้อมูลความรู้และแนวความคิดที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการ

การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) หมายถึง วิธีการพัฒนาด้วยการติดตามผู้บริหารตัวอย่าง เพื่อเรียนรู้มุมมองด้านการคิด การตัดสินใจ การจัดการกับบริบทที่มีความท้าทายและหลากหลาย ผ่านการสังเกตและการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออก

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การพัฒนาโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งหรือขอบข่ายงานใหม่ตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ดำเนินการโค้ชผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) หมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ ในกระบวนการบริหารจัดการ

การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แอฟพลิเคชั่น สื่อออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน แท็ปเล็ต คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ ให้กว้างไกลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) หมายถึง กิจกรรมพี่เลี้ยงที่ดำเนินการช่วยเหลือ แนะนำ หรือให้คำปรึกษา ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาแบบเป็นทางการโดยมีผู้สอนหรือวิทยากรเป็นผู้นำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมเพื่อทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม

สถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง การจำลองโครงสร้างของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในชีวิตจริงกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการไปถึง โดยผู้รับการพัฒนา

จะเป็นผู้ร่วมกิจกรรมจำลองดังกล่าว และได้รับการข้อมูลย้อนกลับจากผู้เอื้ออำนวย เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม

กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากสถานการณ์ตัวอย่างที่พัฒนาขึ้นจากข้อเท็จจริงในมุมมองเชิงลึกที่เป็นสภาพปัญหาหรือบริบทที่ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ฝึกการประยุกต์ใช้หลักการเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) หมายถึง การเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมหรือการประชุมนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม

การศึกษาดูงาน (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการเข้าศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตามประเด็นเป้าหมายการเรียนรู้ ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เรียนรู้ผ่านการสังเกตการณ์ในบริบทการปฏิบัติงานจริงและการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้แทนองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นทางออนไลน์โดยใช้รูปแบบดิจิทัลหลายรูปแบบ เช่น เว็บบินา สตรีม ยูทูป โดยมีการเรียนรู้ ฝึกทักษะ ทดสอบ ผ่านการประชุมทางวิดีโอและเครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ

เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) หมายถึง วิธีการเรียนรู้บนเครือข่ายสังคมของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ที่สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ข้อเขียน อธิบายความสนใจ กิจการที่ได้ทำโดยเชื่อมโยงกับความสนใจและกิจกรรมของผู้อื่น

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) หมายถึง วิธีการศึกษาหาข้อมูลเพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองในประเด็นที่สนใจ หาคำตอบในการแก้ไขปัญหาหรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยใช้โปรแกรมค้นหา หรือเว็บเบราเซอร์ ในการเข้าถึงข้อมูล

เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่ใช้องค์ประกอบของเกม ได้แก่ ความสนุก การแข่งขัน รางวัล มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่ไม่ใช่เกม มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ

70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

3. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึงพฤติกรรมความสามารถในงานของผู้นำที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงเชิงกลยุทธ์ (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (12) ความซื่อสัตย์สุจริต

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน ทิศทางนโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม

การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาดเหมาะสมและทันท่วงที

การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้างยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร

การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึง ความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเอง และทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย

การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึง ความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความพร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

☐ 30 ปี หรือ ต่ำกว่า ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี
☐ 51 – 60 ปี ☐ 61 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
☐ อื่น ๆ (ระบุ) .....

4. สังกัดหน่วยงานปัจจุบัน ภายใต้ สพฐ.

☐ สพม. ☐ สพป.
☐ อื่น ๆ (ระบุ) .....

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
☐ รองผู้อำนวยการด้านวิชาการ ☐ รองผู้อำนวยการด้านงบประมาณ
☐ รองผู้อำนวยการด้านบริหารบุคคล ☐ รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไป
☐ อื่น ๆ (ระบุ) .....

6. วิทยฐานะปัจจุบัน

☐ ไม่มีวิทยฐานะ (คศ.1) ☐ ชำนาญการ (คศ.2) ☐ ชำนาญการพิเศษ (คศ.3)
☐ เชี่ยวชาญ (คศ.4) ☐ เชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)

7. ประสบการณ์การทำงานในวิทยฐานะปัจจุบัน (เศษของปี เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี
☐ 11 – 15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

<u>ตอนที่ 2</u> สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

<u>ส่วนที่ 1.</u> ตำแหน่ง วิทยฐานะ และระดับสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนบนเส้นทางการพัฒนา

1.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าควรกำหนดเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับผู้อำนวยการโรงเรียน และ ระดับรองผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย (ระบุเหตุผล) .....

1.2 ท่านคิดว่าควรจัดโปรแกรมพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะที่สูงขึ้น ในระดับวิทยฐานะใด โปรดเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยใส่ตัวเลข 1- 4 (1 มากที่สุด, 4 น้อยที่สุด) ในช่องว่าง .....

☐ ชำนาญการ..... ☐ ชำนาญการพิเศษ..... ☐ เชี่ยวชาญ..... ☐ เชี่ยวชาญพิเศษ.....

1.3 จากความหมายของระดับสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในงานของผู้นำ 5 ระดับ ต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง สามารถปรับประยุกต์เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ระดับ 2 หมายถึง สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายทุกด้าน

ระดับ 3 หมายถึง สามารถริเริ่มปรับปรุงพัฒนาแนวทางและผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น

ระดับ 4 หมายถึง สามารถคิดค้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์สูง

ระดับ 5 หมายถึง สามารถสร้างและนำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดคุณค่าสูงในวงวิชาชีพจนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ท่านเห็นว่าควรกำหนดระดับสมรรถนะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของความสามารถในงานของผู้บริหารโรงเรียนในระดับตำแหน่งและวิทยฐานะต่างๆ เป็นทั้งหมดกี่ระดับ

☐ 3 ระดับ ☐ 4 ระดับ ☐ 5 ระดับ ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ .....

1.3.1 จากคำตอบของท่านในข้อ 13 ผู้บริหารโรงเรียนวิทยฐานะต่างๆ ควรมีสมรรถนะ อยู่ในระดับใด

ตำแหน่งและวิทยฐานะ	ระดับสมรรถนะ				
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ (คศ.2)	☐	☐	☐	☐	☐
2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (คศ.3)	☐	☐	☐	☐	☐

ตำแหน่งและวิทยฐานะ	ระดับสมรรถนะ				
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (คศ.4)	☐	☐	☐	☐	☐
4) ผู้อำนวยการชำนาญการ (คศ.2)	☐	☐	☐	☐	☐
5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (คศ.3)	☐	☐	☐	☐	☐
6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (คศ.4)	☐	☐	☐	☐	☐
7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)	☐	☐	☐	☐	☐

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2. โปรแกรมการพัฒนา และรูปแบบการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเรียงลำดับความสำคัญโดยใส่หมายเลขกำกับ **<u>โดยตอบทั้งตำแหน่ง ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน และ ข.รองผู้อำนวยการโรงเรียน)</u>**

<u>ตัวอย่าง</u>

ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☑	3	1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☑	1	3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
☑	4	4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☑	2	5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)

2.1 ท่านคิดว่าโปรแกรมการพัฒนา**<u>ก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)</u>** ของผู้บริหารโรงเรียน ควรมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตข้อใดใน 12 สมรรถนะ <u>(เลือกได้มากกว่า 1 สมรรถนะและโปรดเรียงตามลำดับความสำคัญ)</u>

ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☐		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☐		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
☐		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
☐		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)
☐		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
☐		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
☐		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
☐		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ข. รองผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☐		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
☐		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☐		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
☐		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
☐		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)
☐		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
☐		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
☐		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
☐		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.2 ท่านคิดว่าโปรแกรมการพัฒนา**เมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน (Induction Program)** ของผู้บริหารโรงเรียน ควรมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตข้อใดใน 12 สมรรถนะ (เลือกได้มากกว่า 1 สมรรถนะและโปรดเรียงตามลำดับความสำคัญ)

ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☐		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
☐		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☐		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
☐		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
☐		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)
☐		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
☐		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
☐		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
☐		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ข. รองผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☐		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
☐		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☐		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
☐		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
☐		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
☐		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
☐		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
☐		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

2.3 ท่านคิดว่าโปรแกรมการพัฒนา**ขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)** ของผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตข้อใดใน 12 สมรรถนะ (เลือกได้มากกว่า 1 สมรรถนะและโปรดเรียงตามลำดับความสำคัญ)

ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☐		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
☐		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☐		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
☐		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
☐		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)
☐		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
☐		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
☐		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
☐		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ข. รองผู้อำนวยการโรงเรียน

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
☐		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
☐		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)

เลือก	เรียงลำดับ	สมรรถนะผู้นำในอนาคต
☐		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
☐		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
☐		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
☐		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
☐		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)
☐		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
☐		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
☐		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
☐		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

2.4 ท่านคิดว่าสมรรถนะผู้นำในอนาคตแต่ละสมรรถนะ **ควรใช้รูปแบบการพัฒนา**แบบใดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน **โปรดตอบทั้ง 12 สมรรถนะ ๆ ละ 1-2 รูปแบบ โดยเลือกได้เพียง 1 รูปแบบ ในแต่ละประเภท (ออฟไลน์ และ ออนไลน์)**

ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**ประเภท ออฟไลน์**			**ประเภท ออนไลน์**		
	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10
1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	ประเภท ออฟไลน์			ประเภท ออนไลน์		
	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10
4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Change)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiration & Emerging People)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข. รองผู้อำนวยการโรงเรียน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**ประเภท ออฟไลน์**			**ประเภท ออนไลน์**		
	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10
1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Change)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiration & Emerging People)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	ประเภท ออฟไลน์			ประเภท ออนไลน์		
	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10	1. รูปแบบการพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน	2. รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน	3. รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10
10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ส่วนที่ 3. สมรรถนะผู้นำในอนาคตและวิธีการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียน**<u>หมายเลข</u>**ของวิธีการพัฒนาที่ท่านเลือก ลงในช่อง ☐ แต่ละข้อของสมรรถนะผู้นำในอนาคต ตามลำดับ (ลำดับที่ 1-3) พร้อมระบุ **<u>รหัสย่อ</u>** ของวิธีการพัฒนา

<u>ตัวอย่าง</u>

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	วิธีการพัฒนา		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	21 ...OFB..	12 ...ONB...	- .....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

หมายเลข	รหัสย่อ	วิธีการพัฒนา
1	COA	การสอนแนะ (Coaching)
2	MEN	พี่เลี้ยง (Mentoring)
3	PRO	มอบหมายโครงการ (Project Assignment)
4	PLC	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)
5	SHA	การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing)

หมายเลข	รหัสย่อ	วิธีการพัฒนา
6	JOB	การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
7	VCO	การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching)
8	OPL	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC)
9	DIG	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning)
10	VME	พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)
11	TRA	การฝึกอบรม (Training)
12	WOR	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
13	SIM	สถานการณ์จำลอง (Simulation)
14	CAS	กรณีศึกษา (Case Study)
15	NET	เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking)
16	FIE	การศึกษาดูงาน (Field Trip)
17	VTR	การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training)
18	ONE	เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking)
19	SEL	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning)
20	GAM	เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

3.1 ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตแต่ละสมรรถนะ **<u>ควรใช้วิธีการพัฒนา</u>**แบบใดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสามารถตามเป้าหมาย **<u>โปรดตอบทุกสมรรถนะ โดยเลือก 1-3 วิธีการในแต่ละสมรรถนะ</u>**

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	**วิธีการพัฒนา**		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	☐	☐	☐ .....
2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)	☐	☐	☐ .....
3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)	☐	☐	☐ .....
4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Change)	☐	☐	☐ .....
5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)	☐	☐	☐ .....
6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)	☐	☐	☐ .....
7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)	☐	☐	☐ .....
8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)	☐	☐	☐ .....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	วิธีการพัฒนา		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiration & Emerging People)	☐.....	☐.....	☐.....
10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)	☐.....	☐.....	☐.....
11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)	☐.....	☐.....	☐.....
12) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity)	☐.....	☐.....	☐.....

ตอนที่ 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารการโรงเรียน (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต โดย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จะนำไปวิเคราะห์แนวทางการบริหารในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามความต้องการที่แท้จริง จะส่งผลให้งานวิจัยพบความจริง มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิง ในการสร้างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 089-920-1248 E-mail:spipattanapong@gmail.com

CHULALONGKORN UNIVERSITY

นิยามศัพท์

1. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

1.1 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงแผนพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนตามเส้นทางเติบโตในสายอาชีพตามตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาและรูปแบบวิธีการพัฒนา

1.2 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ระดับวิทยฐานะ หมายถึง ระดับวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญการ(คศ.2) ระดับชำนาญการพิเศษ(คศ.3) ระดับเชี่ยวชาญ(คศ.4) ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ(คศ.5) โดยมีความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามลำดับเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังนี้ ระดับชำนาญการต้องริเริ่มดำเนินการอย่างเป็นระบบ ระดับชำนาญการพิเศษต้องนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ได้ ระดับเชี่ยวชาญ ต้องสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาได้ และ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องเผยแพร่ ขยายผลนวัตกรรม งานวิจัย และเป็นแบบอย่างในวงวิชาชีพ

1.4 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงโปรแกรมมาตรฐานในการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมและชีดความสามารถตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 โปรแกรม ได้แก่ (1) โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) (2) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) (3) โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program)

1.4.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ก่อนการบรรจุแต่งตั้งในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.4.2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในช่วง 1 ปีแรก ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่

1.4.3 โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program) หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อผ่านการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ในระยะ 1 ปีแรก และเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

2. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรูปแบบและวิธีการพัฒนา

2.1 รูปแบบและวิธีการพัฒนา หมายถึงแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาโดยยึดตามเกณฑ์ของเวลาและวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 รูปแบบวิธี ได้แก่ (1) การพัฒนาระหว่าง

เวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) (2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) (3) การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10)

2.1.1 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Development) หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำ

2..1.2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Development) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ

2..1.3 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 (Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด

2.2 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) พี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

2.2.1 การสอนแนะ (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม มุ่งเน้นด้านผลการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ โดยโค้ชจะทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยผ่านการใช้คำถามและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนแนะเรียนรู้และค้นหาคำตอบในประเด็นการโค้ชนั้น ๆ ด้วยตนเอง

2.2.2 พี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาบนพื้นฐานสัมพันธภาพแบบพี่สอนน้อง โดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้รับการพัฒนาทั้งในบริบทงานและการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2.3 มอบหมายโครงการ (Project Assignment) หมายถึงวิธีการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงในบทบาทของการเป็นหัวหน้าโครงการหรืองานพิเศษที่มีความท้าทายและมีโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ

2.2.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานกัลยาณมิตร และพลังความร่วมมือ โดยมีการจัดการข้อมูลความรู้และแนวความคิดที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการ

2.2.5 การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) หมายถึง วิธีการพัฒนาด้วยการติดตามผู้บริหารตัวอย่างเพื่อเรียนรู้มุมมองด้านการคิดการตัดสินใจ การจัดการกับบริบทที่มีความท้าทายและหลากหลายผ่านการสังเกตและสะท้อนมุมมองจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออก

2.2.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การพัฒนาโดยการมอบหมายให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งหรือขอบข่ายงานใหม่ตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

2.3 การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึงรูปแบบการพัฒนาในบริบทการปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่รับผิดชอบประจำโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) การเรียนรู้ผ่านดิจิทัล (Digital Learning) พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)

2.3.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ดำเนินการโค้ชผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

2.3.2 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (PLC Online) หมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ ในกระบวนการบริหารจัดการ

2.3.3 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แอฟพลิเคชั่น สื่อออนไลน์ และอุปกรณ์ดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน แท็ปเล็ต คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ ให้กว้างไกลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3.4 พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) หมายถึง กิจกรรมพี่เลี้ยงที่ดำเนินการช่วยเหลือ แนะนำ หรือให้คำปรึกษา ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบอื่น ๆ

2.4 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สถานการณ์จำลอง (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

2.4.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาแบบเป็นทางการโดยมีผู้สอนหรือวิทยากรเป็นผู้นำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

2.4.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมเพื่อทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม

2.4.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง การจำลองโครงสร้างของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในชีวิตจริงกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการไปถึงโดยผู้รับการพัฒนาจะเป็นผู้ร่วมกิจกรรมจำลองดังกล่าวและได้รับการข้อมูลย้อนกลับจากผู้เอื้ออำนวยเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม

2.4.4 กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากสถานการณ์ตัวอย่างที่พัฒนาขึ้นจากข้อเท็จจริงในมุมมองเชิงลึกที่เป็นสภาพปัญหาหรือบริบทที่ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ฝึกการประยุกต์ใช้หลักการเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

2.4.5 เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) หมายถึง การเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมหรือการประชุมนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพหรือทางสังคม

2.4.6 การศึกษาดูงาน (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการเข้าศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตามประเด็นเป้าหมายการเรียนรู้ ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เรียนรู้ผ่านการสังเกตการณ์ในบริบทการปฏิบัติงานจริงและการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้แทนองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบ

2.5 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ออกจากบริบทของการทำงานประจำ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)

2.5.1 การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นทางออนไลน์โดยใช้รูปแบบดิจิทัลหลายรูปแบบ เช่น เว็บบินา สตรีม ยูทูป โดยมีการเรียนรู้ ฝึกทักษะ ทดสอบ ผ่านการประชุมทางวิดีโอและเครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ

2.5.2 เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking) หมายถึง วิธีการเรียนรู้บนเครือข่ายสังคมของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ที่สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ข้อเขียน อธิบายความสนใจ กิจการที่ได้ทำโดยเชื่อมโยงกับความสนใจและกิจกรรมของผู้อื่น

2.5.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning) หมายถึง วิธีการศึกษาหาข้อมูล เพื่อเรียนรู้ด้วยตนเองในประเด็นที่สนใจ หาคำตอบในการแก้ไขปัญหาหรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยใช้โปรแกรมค้นหา หรือเว็บเบราเซอร์ ในการเข้าถึงข้อมูล

2.5.4 เกมมิฟิเคชั่น (Gamification) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่ใช้องค์ประกอบของเกมได้แก่ ความสนุก การแข่งขัน รางวัล มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่ไม่ใช่เกม มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.6 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ (Offline-Blended Development 70:20:10) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าและ/หรือไม่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

2.7 การพัฒนาแบบผสมผสาน70:20:10 ออนไลน์ (Online-Blended Development 70:20:10) หมายถึงรูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์จริง (Experiences) ประมาณ 70% การเรียนรู้พัฒนาจากผู้อื่น (Exposures) ประมาณ 20% และจากการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง (Education) ประมาณ10% ของกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

3. คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3.1 สมรรถนะผู้นำในอนาคต หมายถึงพฤติกรรมความสามารถในงานของผู้นำที่สะท้อนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) สอดคล้องกับบริบทในอนาคต ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงเชิงกลยุทธ์ (2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (12) ความซื่อสัตย์สุจริต

3.1.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผน กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.1.2 การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่มีความกระชับ โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อให้ทีมงานและบุคคลที่

เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน ทิศทาง นโยบายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถไปดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.1.3 การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเชื่อมโยงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก สิ่งแวดล้อมและมีพลังขับเคลื่อนสูงจากความมุ่งมั่นร่วมกันของทีมงานในการนำองค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

3.1.4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes) หมายถึง ความสามารถในการนำพลังความคิด วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านแบบพลิกโฉมในการสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม

3.1.5 การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา สามารถเรียนรู้สิ่งที่เคยเรียนรู้มาด้วยมุมมองใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมและทันท่วงที

3.1.6 การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดตายตัว แต่ยังคงจุดยืนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

3.1.7 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้แก่ เชื้อชาติ วัฒนธรรม อายุ เพศสภาพ สถานภาพ ด้วยใจที่เปิดกว้างยอมรับและมองหาโอกาสที่จะผสานความแตกต่างนั้นได้อย่างสร้างสรรค์เป็นพลังบวกในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.1.8 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration) หมายถึงความสามารถในการประสานประโยชน์ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการช่วยเหลือร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

3.1.9 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจและเห็นคุณค่าของตนเองและทีมในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทิศทางบวก จนเกิดเป็นพลังร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ท้าทาย

3.1.10 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent) หมายถึงความสามารถในสร้างและบ่มเพาะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีสมรรถนะ ความ

พร้อมในการเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้นำในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร

3.1.11 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สู่การสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลองค์กร

3.1.12 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในความสัตย์จริงและความถูกต้องในการดำเนินงานและบริหารจัดการ มีความซื่อตรงในการคิดและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยเจตนาบริสุทธิ์ จริงใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้

3.2 ระดับสมรรถนะ หมายถึง ระดับขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานตามหัวข้อสมรรถนะที่กำหนด เรียงตามลำดับโดยพิจารณาจาก 4 มิติ ได้แก่ ความเข้มข้นของงาน (Intensity) ความซับซ้อนของงาน (Complexity) ความท้าทายของงาน (Challenge) และ ผลกระทบของงาน (Impact) โดยกำหนดตัวเลข และพฤติกรรมความสามารถในงานที่คาดหวังในแต่ละระดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้การสัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล .....

ผู้เชี่ยวชาญด้าน.....

วัน เวลา ที่ให้สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 แนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

คำชี้แจง ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต ด้านโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และด้านการออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ด้านที่ 1. ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1 สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควรเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.2 ลำดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำในอนาคต สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ใน 12 สมรรถนะต่อไปนี้ ควรเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด (ข้อมูลอ้างอิง : นิยามศัพท์ ข้อ 3.1)

เรียงลำดับ		สมรรถนะผู้นำในอนาคต
ผอ.	รองผอ.	
		1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
		2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
		3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
		4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)
		5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
		6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
		7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)
		8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)
		9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)
		10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
		11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
		12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ก. เหตุผลในการเรียงลำดับความสำคัญดังกล่าว สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข. เหตุผลในการเรียงลำดับความสำคัญดังกล่าว สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) ที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมผู้นำและการบริหารจัดการที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งและวิทยฐานะต่างๆ ตามเส้นทางการเติบโตสายอาชีพต่อไปนี้ ควรเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด (ข้อมูลอ้างอิง : นิยามศัพท์ ข้อ 1.3 และ 3.2)

ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับ	ข. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับ
1) ผู้อำนวยการ (ไม่มีวิทยฐานะ) 2) ผู้อำนวยการชำนาญการ (คศ.2) 3) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (คศ.3) 4) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (คศ.4) 5) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)		1) รองผู้อำนวยการ (ไม่มีวิทยฐานะ) 2) รองผู้อำนวยการชำนาญการ (คศ.2) 3) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (คศ.3) 4) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (คศ.4)	

ก. เหตุผลในการกำหนดระดับขีดความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

ข. เหตุผลในการกำหนดระดับขีดความสามารถของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ด้านที่ 2. ด้านโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2.1 โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในเส้นทางการเติบโตสายอาชีพใน 4 โปรแกรม ต่อไปนี้ ควรเป็นอย่างไร ในด้านระยะเวลาการพัฒนา สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้น รูปแบบการพัฒนา (ข้อมูลอ้างอิง : นิยามศัพท์ ข้อ 1.4, 2.1, 3.1)

ก. โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)

ระยะเวลา.....

สมรรถนะที่มุ่งเน้น .....

.....

รูปแบบการพัฒนา.....

.....

ข. โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)

ระยะเวลา.....

สมรรถนะที่มุ่งเน้น .....

.....

รูปแบบการพัฒนา.....

.....

ค .โปรแกรมพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Program)

ระยะเวลา.....

สมรรถนะที่มุ่งเน้น .....

.....

รูปแบบการพัฒนา.....

.....

ง. โปรแกรมพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะต่างๆ

ประเด็น	วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ	วิทยฐานะเชี่ยวชาญ	วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ
ระยะเวลา			
สมรรถนะที่มุ่งเน้น			
รูปแบบการพัฒนา			

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.2 สิ่งที่เหมือนและแตกต่างของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ระหว่างตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นอย่างไร

สิ่งที่เหมือนกัน คือ .....

.....

.....

.....

สิ่งที่แตกต่างกัน คือ .....

.....

.....

.....

ด้านที่ 3. รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

(ข้อมูลอ้างอิง : นิยามศัพท์ ข้อ 2.1-2.7)

วิธีการพัฒนาแบบออฟไลน์	วิธีการพัฒนาแบบออนไลน์
1) การสอนแนะ (Coaching)	13) การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching)
2) พี่เลี้ยง (Mentoring)	14) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC)
3) มอบหมายโครงการ (Project Assignment)	15) การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning)
4) ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	16) พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)
5) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing)	17) การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training)
6) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	18) เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking)
7) การฝึกอบรม (Training)	19) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning)
8) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	20) เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)
9) สถานการณ์จำลอง (Simulation)	
10) กรณีศึกษา (Case Study)	
11) เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking)	
12) การศึกษาดูงาน (Field Trip)	

3.1 ท่านเห็นว่ารูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละสมรรถนะที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม	
	ผอ.	รองผอ.
1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)		
2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)		
3) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)		
4) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation & Changes)		
5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)		
6) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)		
7) การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)		
8) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking & Collaboration)		

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม	
	ผอ.	รองผอ.
9) การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring & Engaging People)		
10) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)		
11) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)		
12) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)		

3.2 รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในวิทยฐานะต่าง ๆ 4 ระดับ ควรเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

เหมือนกัน คือ.....

.....

.....

.....

แตกต่างกัน คือ .....

.....

.....

.....

ด้านที่ 4. ด้านการออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

4.1 การออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง ที่สอดคล้องกับบริบทโลกยุคดิจิทัล ควรเป็นอย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 องค์ประกอบสำคัญที่ควรนำเสนอในการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฐานสมรรถนะผู้นำในอนาคต ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
(ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งนี้ จะนำมาพิจารณาในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้นวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ โดยไม่มีผลกระทบต่อผู้ประเมินเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทร. 089-920-1248 E-mail:spipattanapong@gmail.com

ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่องนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สมรรถนะผู้นำในอนาคต

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นผ่านกระบวนการของสัมพันธภาพและการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุภารกิจตามเป้าหมาย บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม แนวโน้มการบริหารของผู้นำองค์กรในอนาคต ต้องเผชิญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกยุคพลิกผัน (Disruption era) ในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สมรรถนะของผู้นำต้องได้รับการยกระดับปรับโฉมใหม่เพื่อสามารถรับมือกับโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างชาญฉลาด สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่

ผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำสูงสุดของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการนำครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้และการบ่มเพาะผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พร้อมต่อการดำเนินกิจกรรมที่เป็นปัจจัยในการยกระดับการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและสมรรถนะผู้นำใหม่ที่พร้อมรับมือกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลไกทันสมัย ได้มาตรฐานสากล

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบแผนที่แสดงให้เห็นแนวทางการพัฒนาตามแผนการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) คุณลักษณะและสมรรถนะผู้บริหาร 2) โปรแกรมการพัฒนา 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนามุ่งเน้นไปที่โปรแกรมการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยังไม่มีการกำหนดแผนแม่บทของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับเส้นทางการเติบโตสายอาชีพที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบคิดในการวางแผนพัฒนาตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทอนาคตในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อบ่มเพาะเยาวชนให้เป็นผู้นำในอนาคตของชาติที่มีคุณภาพสูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การพัฒนานวัตกรรมการบริหาร

การพัฒนานวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในอนาคตโดยใช้กระบวนการพัฒนาตามแนวทางการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจเชิงลึก 2) การให้นิยาม 3) การนำเสนอความคิด 4) การพัฒนาต้นแบบ

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และ สมรรถนะผู้นำในอนาคต

2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) เพื่อออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

1.3 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ประกอบด้วยโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 2,358 โรง และ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จำนวน 27,184 โรง รวมทั้งสิ้น 29,542 โรง

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขนาดของตัวอย่าง โดยใช้วิธีคำนวณของทาโร ยามาเน (Yamane, 1973) และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามเกณฑ์ขนาดโรงเรียน ได้จำนวน ตัวอย่าง 736 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน (หากมี) ตำแหน่งละ 1 คน ในแต่ละโรงเรียน ได้ข้อมูลตอบกลับ จำนวน 481 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 692 คน แยกเป็นผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนในสังสัด สพป. 336 คน และ จากโรงเรียนในสังกัด สพม. 356 คน

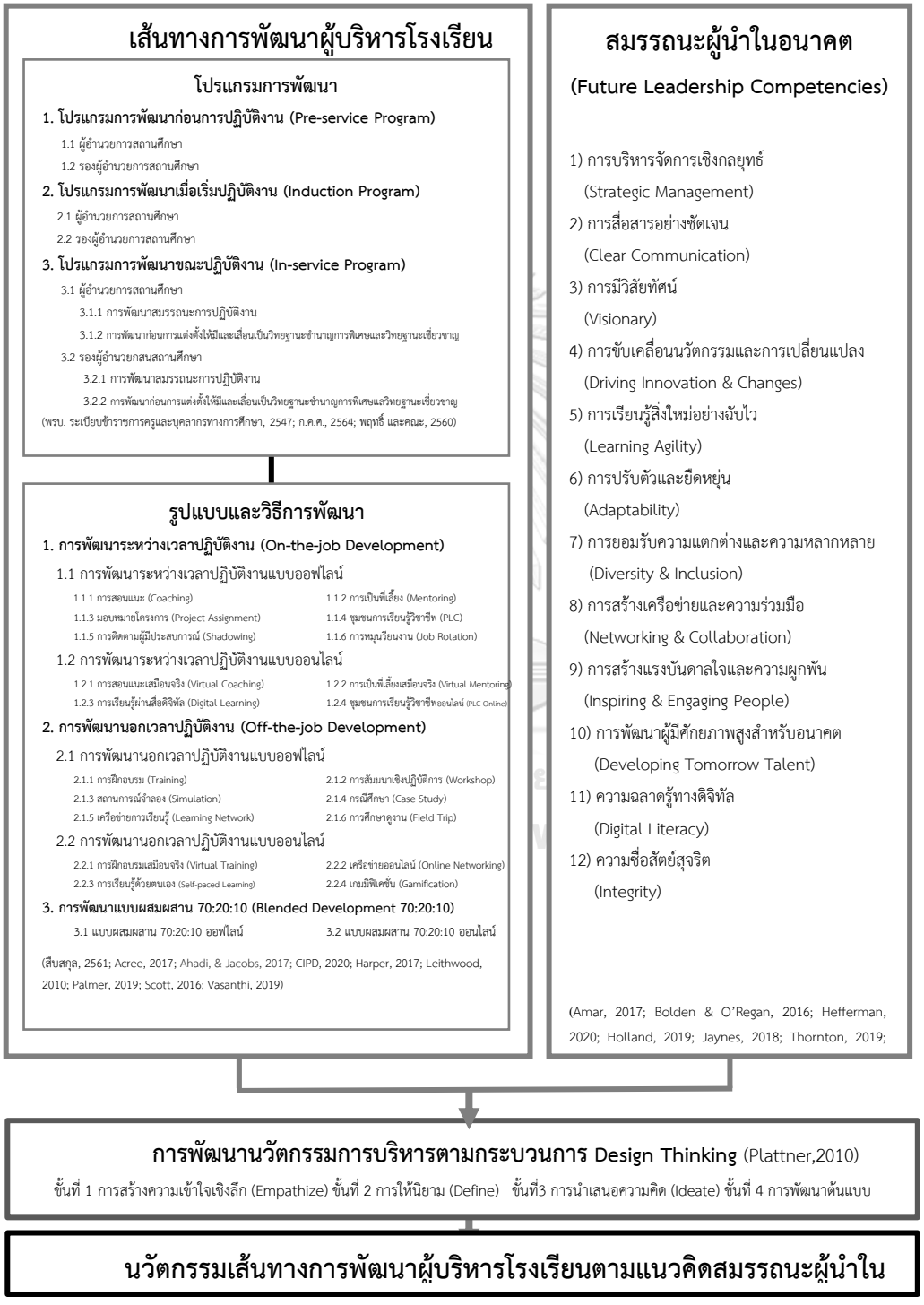
2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูล รวมจำนวน ทั้งสิ้น 17 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเอกชนข้ามชาติ ด้านสมรรถนะผู้นำและการพัฒนาผู้นำด้ายรูปแบบสมัยใหม่ จำนวน 5 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการบริหารจัดการศึกษา จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ประธานกรรมการบริหารสถานศึกษา 2 คน ครู 3 คน ผู้ปกครอง 2 คน และผู้บริหารสถานประกอบการ 1 คน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 1) กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต 2) กรอบแนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 3) กรอบแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร ดังนี้



ขั้นตอนการวิจัย

1) ศึกษาแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต แนวคิดเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร และพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

2) ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

3) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

4) ร่างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตฉบับที่ 1

5) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 **(ปัจจุบันอยู่ขั้นตอนนี้)**

6) ปรับปรุงและพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 2

7) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

8) ปรับปรุงและนำเสนอต้นแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับบสมบูรณ์

1.5 ผลการวิจัย

1.5.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (ภาพรวม)

ตารางที่ 1 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะผู้นำในอนาคต	สพป.		สพม.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	1,700	9.5	1,743	9.4	3,443	9.4	2
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน	1,509	8.4	1,613	8.7	3,122	8.5	6
3. การมีวิสัยทัศน์	1,751	9.8	1,706	9.2	3,457	9.5	1
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	1,463	8.2	1,663	8.9	3,126	8.6	5
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	1,506	8.4	1,602	8.6	3,108	8.4	7
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น	1,359	7.6	1,413	7.6	2,772	7.6	10
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย	1,379	7.7	1,429	7.7	2,808	7.7	9
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	1,620	9	1,733	9.3	3,353	9.2	3
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน	1,290	7.2	1,294	6.9	2,584	7.1	11
10. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	1,252	7.0	1,292	6.9	2,544	7.0	12
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	1,511	8.4	1,541	8.3	3,052	8.3	8
12. ความซื่อสัตย์สุจริต	1,610	9	1,604	8.6	3,214	8.8	4

ตารางที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต **ด้านโปรแกรมการพัฒนา ด้านรูปแบบการพัฒนา และด้านวิธีพัฒนา**

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบเส้นทางพัฒนา	สพป.		สพม.		รวม		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. โปรแกรมการพัฒนา							
1.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)	641	95.4	685	96.2	1326	95.8	1
1.2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)	638	94.9	681	95.6	1,319	95.3	2
1.3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)	637	94.8	680	95.5	1317	95.2	3
2.รูปแบบการพัฒนา							
2.1 ระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (Offline On-the-job)	1,921	28.6	1,969	27.4	3,890	27.9	3
2.2 ระหว่างเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (Online On-the-job)	1,009	14.5	892	12.9	1,901	13.7	5
2.3 นอกเวลาปฏิบัติงานแบบออฟไลน์ (Offline Off-the-job)	707	10.5	896	12.5	1,603	11.5	6
2.4 นอกเวลาปฏิบัติงานแบบออนไลน์ (Online Off-the-job)	1,048	15.1	1,486	21.6	2,534	18.3	4
2.5 ผสมผสาน70:20:10 แบบออฟไลน์ (Offline Blended 70:20:10)	4,092	60.1	4,310	60.1	8,402	60.5	2
2.6 ผสมผสาน70:20:10 แบบออนไลน์ (Online Blended 70:20:10)	4,898	70.4	4,486	65.4	9,384	67.9	1
3. วิธีการพัฒนา							
3.1 วิธีพัฒนาแบบออฟไลน์							
3.1.1 การสอนแนะ (Coaching)	847	13.1	740	11.9	1,587	12.5	1
3.1.2 พี่เลี้ยง (Mentoring)	448	6.9	740	6.7	1587	6.8	10
3.1.3 มอบหมายโครงการ (Project Assignment)	556	8.6	417	9.3	865	8.9	4
3.1.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	704	10.8	577	11.1	1133	11.0	3
3.1.5 การติดตามผู้มีประสบการณ์ (Shadowing)	519	8.0	694	7.1	1398	7.6	8
3.1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	319	4.9	443	3.9	962	4.4	12
3.1.7 การฝึกอบรม (Training)	524	8.1	242	7.8	561	7.9	7
3.1.8 การสัมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	751	11.6	485	12.6	1009	12.1	2
3.1.9 สถานการณ์จำลอง (Simulation)	312	4.8	784	5.0	1535	4.9	11
3.1.10 กรณีศึกษา (Case Study)	498	7.7	311	7.4	623	7.5	9
3.1.11 เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking)	516	8.0	459	8.6	957	8.3	5
3.1.12 การศึกษาดูงาน (Field Trip)	496	7.6	537	8.8	1053	8.2	6
3.2 วิธีพัฒนาแบบออนไลน์							
3.2.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching)	181	6.7	220	8.0	401	7.4	6
3.2.2 พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring)	159	5.9	204	7.4	363	6.7	7
3.2.3 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning)	581	21.4	629	22.9	1210	22.2	2
3.2.4 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC)	323	11.9	347	12.7	670	12.3	4
3.2.5 การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training)	268	9.9	264	9.6	532	9.8	5
3.2.6 เครือข่ายออนไลน์ (Online Networking)	454	16.7	372	13.6	826	15.1	3
3.2.7 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced Learning)	628	23.2	593	21.6	1221	22.4	1
3.2.8 เกมมิฟิเคชั่น (Gamification)	118	4.4	112	4.1	230	4.2	8

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนา**ผู้อำนวยการโรงเรียน** แยกตามโปรแกรมการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต 6 ลำดับแรก	N	%	แบบออนไลน์	%	แบบออฟไลน์	%
I. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)						
การมีวิสัยทัศน์	619	11.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	597	11.5	การฝึกอบรมออนไลน์	47.6	การสัมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
ความซื่อสัตย์สุจริต	520	10.0	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	493	9.5	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	482	9.3	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	468	9.0	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
II. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน (Induction Program)						
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	451	10.0	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	448	9.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	66.8	เครือข่ายการเรียนรู้	26.4
การปรับตัวและยืดหยุ่น	436	9.7	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	60.2	พี่เลี้ยง	32.5
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลา	422	9.3	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.0	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	39.8
การสื่อสารอย่างชัดเจน	394	8.7	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	372	8.2	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
III. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)						
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	454	9.9	การฝึกอบรมออนไลน์	47.6	การสัมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	445	9.7	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0
การมีวิสัยทัศน์	432	9.4	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	421	9.2	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การสื่อสารอย่างชัดเจน	417	9.1	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต	410	8.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	47.9	การสัมนาเชิงปฏิบัติการ	37.8

ตารางที่ 4 สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนา**รองผู้อำนวยการโรงเรียน** แยกตามโปรแกรมการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต 6 ลำดับแรก	N	%	แบบออนไลน์	%	แบบออฟไลน์	%
I. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)						
การมีวิสัยทัศน์	577	11.5	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	546	10.8	การฝึกอบรมออนไลน์	47.6	การสัมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
ความซื่อสัตย์สุจริต	518	10.3	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	516	10.2	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	454	9.0	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การสื่อสารอย่างชัดเจน	424	8.4	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5
II. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มการปฏิบัติงาน (Induction Program)						
การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว	474	10.7	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	66.8	เครือข่ายการเรียนรู้	26.4
การปรับตัวและยืดหยุ่น	458	10.4	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	60.2	พี่เลี้ยง	32.5
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	439	9.9	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลา	427	9.7	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.0	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	39.8
การสื่อสารอย่างชัดเจน	389	8.8	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	46.3	การสอนแนะ	38.5

โปรแกรมการพัฒนา			รูปแบบและวิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10			
สมรรถนะผู้นำในอนาคต 6 ลำดับแรก	N	%	แบบออนไลน์	%	แบบออฟไลน์	%
ความซื่อสัตย์สุจริต	353	8.0	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
III. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)						
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	458	10.2	การฝึกอบรมออนไลน์	47.6	การสัมนาเชิงปฏิบัติการ	51.7
การมีวิสัยทัศน์	415	9.3	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	55.9	การติดตามผู้มีประสบการณ์	35.6
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	414	9.2	เครือข่ายออนไลน์	84.0	เครือข่ายการเรียนรู้	60.5
ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	410	9.1	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	71.5	การฝึกอบรม	37.6
ความซื่อสัตย์สุจริต	403	8.9	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	69.4	กรณีศึกษา	48.8
การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	403	8.9	การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	59.2	ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ	43.0

1.5.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. ด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน	**I. หลักการและแนวคิดด้านสมรรถนะผู้นำในอนาคต** **1. การกำหนดความหมายและระดับขีดความสามารถของสมรรถนะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1.1) การจัดกลุ่มสมรรถนะ ควรจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำในอนาคต เป็นด้านย่อยตามบทบาทหน้าที่หลักของการเป็นผู้นำ ที่ครอบคลุมมิติของการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารตนเอง เพื่อช่วยให้การออกแบบโปรแกรม รูปแบบ วิธีการพัฒนา และการวัดประเมินผลการพัฒนา มีความสอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานและเป้าหมายของสมรรถนะ 1.2) การกำหนดความหมาย และพฤติกรรมความสามารถของสมรรถนะ ควรกำหนดพฤติกกรรมความสามารถที่คาดหวังในสมรรถนะผู้นำในอนาคต ของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้สอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับใหม่ ปี 2564 1.3 กำหนดระดับขีดความสามารถ (Proficiency level) ของสมรรถนะ ควรกำหนดระดับขีดความสามารถ (Proficiency level) สมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามระดับตำแหน่งและวิทยฐานะ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ระดับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับใหม่ ปี 2564 ซึ่งกำหนดคำสำคัญ ไว้ดังนี้ (1) ไม่มีวิทยะฐานะ : สามารถปรับประยุกต์ได้ (Apply & Adapt) (2) วิทยฐานะชำนาญการ : สามารถแก้ปัญหาได้ (Solve the problem) (3) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ :สามารถริเริ่มพัฒนาได้ (Originate & Improve) (4) วิทยฐานะเชี่ยวชาญ : สามารถคิดค้นและปรับเปลี่ยน (Invent & Transform) (5) วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ : สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง (Create an impact)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	2 การกำหนดสมรรถนะผู้นำในอนาคตที่จำเป็นในการพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม คือ 2.1 สมรรถนะพื้นฐานหลักสำหรับผู้บริหารทุกคน (Core/Common Competencies) โดยพิจารณาจากสมรรถนะที่มีการจัดอันดับความสำคัญในลำดับต้น ๆ เหมือนกัน 2.2 สมรรถนะเฉพาะที่เลือกได้ตามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารแต่ละคน (Specific /Personalized Competencies) เพื่อต่อยอดขีดความสามารถในการเป็นผู้นำ **II.แนวทางการกำหนดสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่ควรเป็นพื้นฐานได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) ความซื่อสัตย์สุจริต (6) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ 2.2) การกำหนดระดับขีดความสามารถของสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ (1) ผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญพิเศษ: ระดับ 5 -สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (2) ผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 - สามารถคิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (3) ผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ: ระดับ 3 – สามารถริเริ่มพัฒนาได้ (4) ผู้อำนวยการระดับชำนาญการ: ระดับ 2 – สามารถแก้ไขปัญหาได้ (5) ผู้อำนวยการไม่มีวิทยฐานะ: ระดับ 1 – สามารถปรับประยุกต์ได้ **III.แนวทางการกำหนดสมรรถนะผู้นำในอนาคตสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1) สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่ควรเป็นพื้นฐานได้แก่ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การมีวิสัยทัศน์ (3) การสื่อสารอย่างชัดเจน (4) ความซื่อสัตย์สุจริต (5) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (6) การปรับตัวและยืดหยุ่น 2.2) การกำหนดระดับขีดความสามารถของสมรรถนะผู้นำในอนาคตแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (1) รองผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ: ระดับ 4 - สามารถคิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ (2) รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ: ระดับ 3 – สามารถริเริ่มพัฒนาได้ (3) รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการ: ระดับ 2 – สามารถแก้ไขปัญหาได้ (4) รองผู้อำนวยการไม่มีวิทยฐานะ: ระดับ 1 – สามารถปรับประยุกต์ได้
2.ด้านโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	**I.หลักการและแนวคิดด้านโปรแกรมพัฒนา** **1. โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรประกอบด้วย 3 โปรแกรม** คือ 1.1 โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) 1.2 โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)

ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	1.3 โปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) **2. โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)** ควรประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 2 รูปแบบ คือ 2.1 โปรแกรมพัฒนาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยกำหนดเป็นโมดุลที่ครอบคลุมทั้ง 12 สมรรถนะ และกำหนดให้สมรรถนะพื้นฐาน (Core Competencies) เป็นโมดุลที่จำเป็นต้องเรียนรู้และผ่านการประเมินผล ก่อนเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (Prerequisite Modules) ซึ่งครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสนใจในสายอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนในการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะผู้นำได้ล่วงหน้า ตามที่สะดวกและมีสามารถเรียนรู้ได้ต่อเนื่อง 2.2 โปรแกรมพัฒนาแบบเร่งรัดระยะสั้น (Intensive Program) ในรูปแบบ Bootcamp ประมาณ 1 เดือน มุ่งเน้นสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญที่จำเป็นต้องเรียนรู้ผ่านการระดมสมอง การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ โดยเน้นใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสาน ออฟไลน์ **3. โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)** 3.1 ลักษณะของโปรแกรมพัฒนา ควรเน้นการพัฒนา ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง (Action based learning) และมีระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชในการให้คำปรึกษา แนะนำ สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นได้แก่ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน และ(5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 3.2 ระยะเวลาของการพัฒนา 1 ปี จากวันที่เริ่มเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารใหม่ โดยมีการสรุปประเมินผลการพัฒนาและให้ข้อมูลสะท้อนกลับแบบเป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยงและผู้บริหารใหม่ ไตรมาส ละ 1 ครั้ง **3 โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)** ควรประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 2 รูปแบบ คือ 3.1 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตตามมาตรฐานตำแหน่ง ทั้ง 12 สมรรถนะ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาจะเป็นแบบผสมผสาน 3.2 โปรแกรมพัฒนาองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ (Upskills/Reskills) ซึ่งจะจัดให้มีการเรียนรู้พัฒนาผ่านรูปแบบออนไลน์ หรือออฟไลน์ ตามแนวทางที่เหมาะสม **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1 สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	2.2 สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน คือ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.3 สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน คือ (1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การเรียนรู้อย่างฉับไว **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** 2.1 สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน คือ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต 2.2 สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาเมื่อปฏิบัติงาน คือ (1) การปรับตัวและยืดหยุ่น (2) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารอย่างชัดเจน (5) การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว 2.3 สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน คือ (1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (2) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (4) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (5) การเรียนรู้อย่างฉับไว
3. ด้านรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	**I.หลักการและแนวคิดด้านรูปแบบการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน** **1. รูปแบบการพัฒนาควรเป็นแบบผสมผสาน 70:20:10** 1.1 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออนไลน์ ควรจัดสำหรับให้ครูหรือผู้บริหารเลือกเรียนได้ตามความสนใจ เป็นการรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Ongoing development) หรือตามความต้องการจำเป็น ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ ข้อมูล หรือสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Core/Common Competencies) 1.2 การพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 แบบออฟไลน์ ควรจัดสำหรับการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Action based Learning) มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพ ความผูกพัน หรือ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น **2. โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program)** 2.1 กรณีเป็นการพัฒนาที่สามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจล่วงหน้าระยะยาว ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	2.2 กรณีเป็นการพัฒนาแบบหลักสูตรเร่งรัดหรือเข้มข้นระยะสั้น หรือมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ หรือการอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ **3. โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program)** 3.1 กรณีเป็นข้อมูล ระเบียบต่าง ๆ ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ 3.2 กรณีเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Action based Learning) ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ **4. โปรแกรมการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program)** 4.1 กรณีเป็นการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง การเรียนรู้ข้อมูล องค์ความรู้ใหม่ ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ 4.2 กรณีเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง (Action based Learning) ควรเป็นรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออฟไลน์ **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** 1. การพัฒนาด้วยรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ ต้องคำนึงถึงทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้รับการพัฒนา **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** 1. การพัฒนาด้วยรูปแบบผสมผสาน 70:20:10 ออนไลน์ ต้องคำนึงถึงทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้รับการพัฒนา ซึ่งครูและบุคลากรรุ่นใหม่ส่วนใหญ่มีทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ชำนาญกว่า
4. ด้านวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	**I.หลักการและแนวคิดด้านวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** **1. การเรียนรู้ด้วยวิธีออนไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในเชิงข้อมูลความรู้ หลักการ แนวคิด การปฏิบัติตามขั้นตอน ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 1.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-paced learning) 1.2 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) 1.3 การฝึกอบรมเสมือนจริง (Virtual Training) **2. การเรียนรู้ด้วยวิธีออนไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในเชิงการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหาร การทำงานร่วมกันหรือการสร้างเครือข่าย การสร้างแรงบันดาลใจ การหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วฉับไว ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 2.1 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) 2.2 การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Learning) 2.3 เครือข่ายออนไลน์ (Online networking)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	3. การเรียนรู้ด้วยวิธีออนไลน์ ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในเชิงการสร้างสัมพันธภาพ การปรับตัว การให้การปรึกษา แนะนำ การพัฒนาทัศนคติ ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 3.1 การสอนแนะเสมือนจริง (Virtual Coaching) 3.2 พี่เลี้ยงเสมือนจริง (Virtual Mentoring) 3.3 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ (Online PLC) **4. การเรียนรู้ด้วยวิธีออฟไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้ต้นแบบหรือแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำมาใช้วางแผนระยะยาว การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจ ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 4.1 การศึกษาดูงาน (Field Trip) 4.2 กรณีศึกษา (Case Study) 4.3 ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) **5. การเรียนรู้ด้วยวิธีออฟไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการแสวงหาจุดร่วมสร้างการยอมรับ ฝึกทักษะบริหารคน ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 5.1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5.2 สถานการณ์จำลอง (Simulation) 5.3 การสอนแนะ (Coaching) หรือ พี่เลี้ยง (Mentoring) **6. การเรียนรู้ด้วยวิธีออฟไลน์** ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะจากการลงมือปฏิบัติจริง สร้างการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานและบริหารคน ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน 3 ลำดับแรกได้แก่ 6.1 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) 6.2 การหมุนเวียนงาน (Jon Rotation) 6.3 เครือข่ายการเรียนรู้ (Networking) **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** พิจารณาวิธีการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** พิจารณาวิธีการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละสมรรถนะ
4. ด้านการออกแบบนวัตกรรม	**I.หลักการและแนวคิดด้านการออกแบบนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** **1. แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบนวัตกรรม** 1.1 แนวคิดการพัฒนาเป็นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ที่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

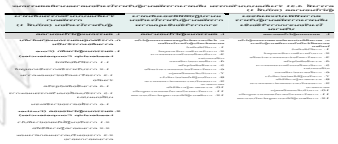
ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	บุคลากรเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้พัฒนาด้วยตนเองตามความต้องการจำเป็น (Personalization) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 1.2 การสร้างนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนา ต้องมีความแตกต่างจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Do something different) โดยออกแบบให้มีกรอบเส้นทางพัฒนา (Development Roadmap Framework) และแผนพัฒนาตนเอง (Personal Development Roadmap) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการหรือประกาศใช้ 1.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นระบบพื้นฐานในการพัฒนา (Digital Platform) ทั้งกระบวนการตั้งแต่การวางแผนพัฒนา การบริหารจัดการเรียนรู้พัฒนา รูปแบบหรือกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนา และการวัดประเมินผลสมรรถนะหรือการพัฒนา **2. องค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรม** 2.1 เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะและระดับขีดความสามารถ (Proficiency Level) 5 ระดับ และพฤติกรรมที่คาดหวังแต่ละระดับ 2.2 เส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (School Leaders Development Roadmap) ประกอบด้วยเส้นทางการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน ตามขั้นของการเติบโตสายอาชีพ ผ่านโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม คือ Pre-service, Induction และ In-service และระยะเวลาพัฒนา 2.3 แผนแม่บทการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละโปรแกรมทั้งสมรรถนะหลัก (Core competencies) ที่ทุกคนต้องพัฒนา และสมรรถนะต่อยอดการพัฒนา (Further competencies) ที่เลือกพัฒนาได้ตามความสนใจหรือความต้องการจำเป็น รูปแบบและวิธีการพัฒนาแต่ละโปรแกรม และการวัดประเมินผลการพัฒนา (1) โปรแกรมการพัฒนา ประกอบด้วย 3 โปรแกรม คือ โปรแกรมพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Program) โปรแกรมพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน (Induction Program) และโปรแกรมพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (In-service Program) (2) รูปแบบการพัฒนา เป็นแบบผสมผสาน 70:20:10 ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ (3) วิธีการพัฒนา นำผลสรุปจากแนวปฏิบัติที่ดีของวิธีพัฒนา 3 ลำดับแรกของแต่ละสมรรถนะ มากำหนดเป็นทางเลือกให้ผู้บริหารเลือกได้ตามที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความพร้อมของเทคโนโลยี และหน่วยงานหรือแหล่งสนับสนุนการพัฒนา **II.แนวทางสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน** การกำหนดสมรรถนะ รูปแบบ และวิธีการพัฒนาของแต่ละโปรแกรมในเส้นทางการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

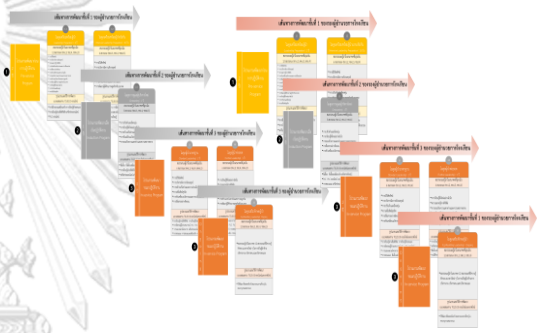
ประเด็น	สรุปแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	พัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามและแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **III.แนวทางสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน** การกำหนดสมรรถนะ รูปแบบ และวิธีการพัฒนาของแต่ละโปรแกรมในเส้นทางการพัฒนารองผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามและแนวปฏิบัติที่ดีจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6 ที่มาของร่างนวัตกรรม

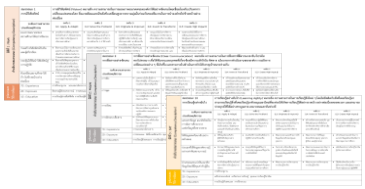
1.6.1 ที่มาของนวัตกรรมหลัก (ร่าง) นวัตกรรมโมเดลเส้นทางพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต

ขั้นตอน	ผลลัพธ์ (ร่าง) นวัตกรรม
1. สังเคราะห์ข้อมูลจาก 3 แหล่ง ได้แก่ กรอบแนวคิดในการวิจัย ผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ และการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และ พัฒนาโครงสร้างนวัตกรรม	1. (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 
2. พัฒนาโมเดลนวัตกรรมเส้นทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตภาพรวม	2. (ร่าง) โมเดลนวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต (ภาพรวม)
3. พัฒนาเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพด้านตำแหน่งและวิทยฐานะ	3. (ร่าง) โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน
4. พัฒนา โมดูลย่อยในเส้นทางการพัฒนา 3 ชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ชั้นที่ 1 : Pre-service Program ประกอบด้วย 2	4. (ร่าง) เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอน	ผลลัพธ์ (ร่าง) นวัตกรรม
โมดูลย่อย คือ Leadership Preparation Module และ Intensive Leadership Preparation Module ชั้นที่ 2 : Induction Program ประกอบด้วย 1 โมดูลย่อย คือ Onboarding Module ชั้นที่ 3 : In-service Program ประกอบด้วย 3 โมดูลย่อย คือ Standard Leadership Module, Further Leadership Module และ Up/Reskills Module	
5. พัฒนาสาระสำคัญของ (ร่าง) เส้นทางการพัฒนา 3 ชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย สมรรถนะผู้นำในอนาคตที่มุ่งเน้นในแต่ละโมดูล และ รูปแบบวิธีการพัฒนา	5. (ร่าง) เส้นทางการพัฒนาชั้นที่ 1 ชั้นที่ 2 และ ชั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน 

1.6.2 ที่มาของนวัตกรรมรอง (ร่าง) พจนานุกรมสมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมริกกำหนดระดับสมรรถนะ

ขั้นตอน	ผลลัพธ์ (ร่าง) นวัตกรรม
1. สังเคราะห์ข้อมูลจาก 3 แหล่ง ได้แก่ กรอบแนวคิดในการวิจัย ผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ และศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	1. (ร่าง) สมรรถนะผู้นำในอนาคต3 มิติ โครงสร้างพจนานุกรม และเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ
2. พัฒนา (ร่าง) พจนานุกรมสมรรถนะผู้นำในอนาคต ซึ่งแต่ละสมรรถนะประกอบด้วย 1) ชื่อสมรรถนะ 2) ความหมายของสมรรถนะ 3) ระดับขีดความสามารถของสมรรถนะ 5 ระดับ และคำนิยาม 4) ประเด็นพฤติกรรม 5) พฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับขีดความสามารถ 6) วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10	2 (ร่าง) พจนานุกรมสมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ 

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอน	ผลลัพธ์ (ร่าง) นวัตกรรม
3. พัฒนา (ร่าง) เมทริกซ์กำหนดระดับขีดความสามารถในแต่ละสมรรถนะของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการจำแนกตามวิทยฐานะ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะผู้นำในอนาคต 12 สมรรถนะ 2) ตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ 3) ตัวเลขแสดงระดับขีดความสามารถ 1-5 4) การกำหนดระดับขีดความสามารถ รองผู้อำนวยการ มี 4 ระดับขีดความสามารถ คือ ไม่มีวิทยฐานะ ระดับ 1 ถึง รองผอ.เชี่ยวชาญ ระดับ 4 และ ผู้อำนวยการ มี 3 ระดับขีดความสามารถ คือ ผอ.ชำนาญการ ระดับ 3 ถึง ผอ.เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ 5	3. (ร่าง) ตารางกำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน (จำแนกตามตำแหน่งและวิทยฐานะ)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด	5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก	4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง	3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย	2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากทีสุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากทีสุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.นวัตกรรมหลัก											
1.1 ชื่อนวัตกรรมหลัก “นวัตกรรมเส้นทางพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำในอนาคต (Three-Tier Development Roadmap Innovation of School Leader Toward											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
Future Leader Competency) (แผนภาพ P1 ข้อ P1.1)											
1.2 โมเดลนวัตกรรมหลักภาพรวม “โมเดลนวัตกรรมเส้นทางพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต” (แผนภาพ P1 ข้อ P1.2)											
1.3 โมเดลเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสู่การเติบโตในสายอาชีพ ประกอบด้วย 2 เส้นทางย่อย คือ เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน และเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน (แผนภาพ P2)											
1.4 เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) โปรแกรม Pre-service 2 ปี 2) โปรแกรม Induction 1 ปี 3) โปรแกรม In-service 2 ปี 4) การพัฒนา In-service ต่อเนื่อง 3-4 ปี ก่อนการขอมี/เลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น 1 ระดับวิทยฐานะ 5) ระยะเวลาการพัฒนาตลอดเส้นทางจาก ครู ค.ศ.1 ถึง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ค.ศ.1 ใช้เวลา 16-22 ปี (แผนภาพ P2 ข้อ 2.1)											
1.5 เส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) โปรแกรม Pre-service 2 ปี 2) โปรแกรม Induction 1 ปี 3) โปรแกรม In-service 2 ปี 4) การพัฒนา In-service ต่อเนื่อง 3-4 ปี ก่อนการขอมี/เลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น 1 ระดับวิทยฐานะ 5) ระยะเวลาการพัฒนาตลอดเส้นทางจาก ครู ค.ศ.1 ถึง รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ค.ศ.1 ใช้เวลา 11-13 ปี											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
(แผนภาพ P2 ข้อ 2.2)											
1.6 โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ชั้นที่ 1 Pre-service Program ประกอบด้วย 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมความพร้อม (Preparation Module) และโมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Preparation Module) 2) ชั้นที่ 2 Induction Program ประกอบด้วย 1 โมดูล คือ โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module) 3) ชั้นที่ 3 In-service Program ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ โมดูลการพัฒนามาตรฐาน (Standard Development Module) โมดูลพัฒนาต่อยอด (Further Development Module) และ โมดูล In-service Program (Up/Reskills) (แผนภาพ P3 ข้อ 3.1,3.2,3.3)											
1.7 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม (Preparation Module) -ใช้เวลาพัฒนา 2 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตทั้ง 12 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์ (แผนภาพ P4 ข้อ 4.1)											
1.8 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Preparation Module) -ใช้ระยะเวลา 30 วันแบบ Bootcamp -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคต หลัก 6 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออฟไลน์											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
(แผนภาพ P4 ข้อ 4.2)											
1.9 เส้นทางพัฒนาขั้นที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module) -ใช้ระยะเวลา 1 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตหลัก 5 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ ที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ (แผนภาพ P5 ข้อ 5.1)											
1.10 เส้นทางพัฒนาขั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน (Standard Development Module) -ใช้ระยะเวลา 1 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตหลัก 6 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ (แผนภาพ P6 ข้อ 6.1)											
1.11 เส้นทางพัฒนาขั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด (Further Development Module) -ใช้ระยะเวลา 1 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตหลัก 6 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ (แผนภาพ P6 ข้อ 6.2)											
1.12 เส้นทางพัฒนาขั้นที่ 3 ของผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ (Up/Reskills Leadership Module) -ใช้ระยะเวลาต่อเนื่อง 3-4 ปี ต่อ 1 ระดับวิทยฐานะ -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคต12											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
สมรรถนะ ที่มีความรู้หรือทักษะใหม่ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ (แผนภาพ P7 ข้อ 7.1)											
1.13 โมดูลการพัฒนาในเส้นทางการพัฒนาสามชั้นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ชั้นที่ 1 Pre-service Program ประกอบด้วย 2 โมดูล คือ โมดูลเตรียมความพร้อม (Preparation Module) และโมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Preparation Module) 2) ชั้นที่ 2 Induction Program ประกอบด้วย 1 โมดูล คือ โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module) 3) ชั้นที่ 3 In-service Program ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ โมดูลการพัฒนามาตรฐาน (Standard Development Module) โมดูลพัฒนาต่อยอด (Further Development Module) และ โมดูล In-service Program (Up/Reskills) (แผนภาพ P8 ข้อ 8.1,8.2,8.3)											
1.14 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อม (Preparation Module) -ใช้เวลาพัฒนา 2 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตทั้ง 12 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์ (แผนภาพ P9 ข้อ 9.1)											
1.15 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 1 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเตรียมความพร้อมผู้นำเข้มข้น (Intensive Preparation Module) -ใช้ระยะเวลา 30 วันแบบ Bootcamp											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
-มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคต หลัก 6 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออฟไลน์ (แผนภาพ P9 ข้อ 9.2)											
1.16 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 2 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการดูแลผู้บริหารใหม่ (Onboarding Module) -ใช้ระยะเวลา 1 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตหลัก 5 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ ที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ (แผนภาพ P10 ข้อ 10.1)											
1.17 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลการพัฒนามาตรฐาน (Standard Development Module) -ใช้ระยะเวลา 1 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตหลัก 6 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ (แผนภาพ P11 ข้อ P11.1)											
1.18 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลพัฒนาต่อยอด (Further Development Module) -ใช้ระยะเวลา 1 ปี -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคตหลัก 6 สมรรถนะ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ (แผนภาพ P11 ข้อ 11.2)											
1.19 เส้นทางพัฒนาชั้นที่ 3 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน โมดูลเสริมทักษะ											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
(Up/Reskills Leadership Module) -ใช้ระยะเวลาต่อเนื่อง 3-4 ปี ต่อ 1 ระดับวิทยฐานะ -มุ่งเน้นพัฒนา สมรรถนะผู้นำอนาคต 12 สมรรถนะ ที่มีความรู้หรือทักษะใหม่ -ใช้รูปแบบพัฒนาแบบผสมผสาน 70:20:10 วิธีพัฒนาเน้นแบบออนไลน์และออฟไลน์ (แผนภาพ P12 ข้อ P12.1)											
2. นวัตกรรมรอง											
2.1 ชื่อนวัตกรรม “พจนานุกรมสมรรถนะผู้นำในอนาคตและเมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน (Future Leadership Competency Dictionary & Competency Matrix of School Leader)” (แผนภาพ P13 ข้อ P13.1)											
2.2) สมรรถนะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติงาน (Work) มิติคน (People) และมิติตน (Self) 1) มิติงาน (Work) มี 4 สมรรถนะ 2) มิติคน (People) มี 5 สมรรถนะ 3) มิติตน (Self) มี 3 สมรรถนะ (แผนภาพ P13 ข้อ P13.2)											
2.3) เมทริกซ์กำหนดระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน ด้านนิยามของระดับสมรรถนะ 5 ระดับ ดังนี้ ระดับ 5: สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ระดับ 4: คิดค้นและปรับเปลี่ยนได้ ระดับ 3: ริเริ่มพัฒนาได้ ระดับ 2: แก้ไขปัญหาได้ ระดับ 1: ปรับประยุกต์ได้ (แผนภาพ P14 ข้อ P14.1)											
2.3) ระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้อำนวยการโรงเรียน 1) ผอ.เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ 5 2) ผอ.เชี่ยวชาญ ระดับ 4 3) ผอ.ชำนาญการพิเศษ ระดับ 4											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) ผอ.ชำนาญการ ระดับ 3 (แผนภาพ P14 ข้อ P14.2)											
2.4) ระดับสมรรถนะผู้นำในอนาคตของรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1) รองผอ. เชี่ยวชาญ ระดับ 4 2) รองผอ. ชำนาญการพิเศษ ระดับ 3 3) รองผอ. ชำนาญการ ระดับ 2 4) รองผอ. ไม่มีวิทยฐานะ ระดับ 1 (แผนภาพ P14 ข้อ P14.3)											
2.5 เกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการแสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 5 ระดับ พิจารณาจากคำนิยามของระดับสมรรถนะ ความเข้มข้น ความซับซ้อน ความท้าทาย และผลกระทบ (แผนภาพ P15)											
2.6 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) มองภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน 2) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับทีมและผู้เกี่ยวข้อง 3) กระตุ้นให้ทีมนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ 4) ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง (แผนภาพ P16)											
2.7 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) วิเคราะห์ SWOT และข้อเสนอกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) ผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 4) ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (แผนภาพ P17)											
2.8 พจนานุกรมสมรรถนะที่ -3 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ประกอบ ด้วย											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) จริยธรรมและความเป็นพลเมืองดิจิทัล 2) การจัดการความปลอดภัยบนระบบเครือข่าย 3) การใช้สื่อสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีวิจารณญาณ 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างนวัตกรรมและบริหารเครือข่าย (แผนภาพ P18)											
2.9 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 4 การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) ศึกษาและเข้าใจแนวโน้ม แนวทางใหม่หรือประเด็นที่ต้องปรับปรุงพัฒนา 2) นำทีมรวบรวมความคิดแนวปฏิบัติที่ดีและสร้างสรรค์ต้นแบบนวัตกรรม 3) ทดลองใช้ต้นแบบนวัตกรรมประเมิน และปรับปรุง 4) บริหารการเปลี่ยนแปลง (แผนภาพ P19)											
2.10 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 5 การสื่อสารอย่างชัดเจน ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) การฟัง 2) การพูด 3) การเขียน 4) การจัดระบบสื่อสาร (แผนภาพ P20)											
2.11 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 6 การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็นคือ 1) กำหนดโครงสร้างเครือข่ายและ ระบบบริหารจัดการเครือข่าย 2) พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือกับเครือข่าย 3) ขับเคลื่อนความช่วยเหลือ ร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่าย 4) รักษาสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องและขยาย											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วงเครือข่ายพันธมิตร (แผนภาพ P21)											
2.12 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 7 การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) กำหนดทิศทาง พฤติกรรมที่คาดหวังด้านการเปิดกว้าง และให้โอกาส 2) เชื่อมโยงคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายกับผลการ ปฏิบัติงานและนวัตกรรมองค์กร 3) ส่งเสริมและให้แรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารและบุคลากร 4) รักษาความต่อเนื่องของบรรยากาศเชิงบวกและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กร (แผนภาพ P22)											
2.13 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 8 การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) กำหนดประเด็นท้าทายในงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร 2) กระตุ้นให้ทีมและผู้เกี่ยวข้องเห็นมุมมองในอนาคตที่มีคุณค่ากับบุคลากรและองค์กร 3) แสดงข้อมูลความก้าวหน้าและผลกระทบในการปรับปรุงพัฒนา 4) ชื่นชมในผลสำเร็จ ระดับบุคคลและทีมงานของครูและบุคลากร (แผนภาพ P23)											
2.14 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 9 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) กำหนดตำแหน่งสำคัญ คุณสมบัติ และสมรรถนะของผู้มีศักยภาพสูงของสถานศึกษา 2) ประเมินสมรรถนะและร่วมจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 3) สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา 4) สร้างโอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ (แผนภาพ P24)											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการประเมิน	ความเหมะสม มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ความเป็นไปได้ มากที่สุด ⟷ น้อยที่สุด					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.15 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 10 การเรียนรู้อย่างฉับไว ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) แสวงหาข้อมูล แนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย 2) ให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ 3) ประยุกต์ใช้ข้อมูลองค์ความรู้อย่างเท่าทันสถานการณ์ 4) นำเสนอและแบ่งปันแนวคิด ข้อมูลใหม่ที่มีคุณค่ากับผู้อื่น (แผนภาพ P25)											
2.16 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 11 การปรับตัวและยืดหยุ่น ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายสูงภายใต้สภาวการณ์โลกยุคพลิกผัน 2) รับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 3) รับฟังความคิดเห็นและแสวงหาข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ 4) ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถองค์กรโดยไม่ยึดติดกับอดีต (แผนภาพ P26)											
2.17 พจนานุกรมสมรรถนะที่ 12 ความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วยประเด็นพฤติกรรม 4 ประเด็น คือ 1) ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความถูกต้อง และมีหลักการ 2) ซื่อตรงในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และบริหารจัดการ 3) บริหารจัดการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ 4) มีคุณธรรมจริยธรรม (แผนภาพ P27)											

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวสุจิตรา พิพัฒนพงษ์

วัน เดือน ปี เกิด 22 พฤศจิกายน 2509

สถานที่เกิด สมุทรสงคราม

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม อันดับ 2) : จิตวิทยาการปรึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต : จิตวิทยาการปรึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่อยู่ปัจจุบัน 35/165 ถ.สามัคคี 58/20 ต.ท่าทราย อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000

ประสบการณ์ทำงาน :

- ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2561-ปัจจุบัน)
- ผู้บริหารด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (2544-2561) ดังนี้
  - ผู้อำนวยการฝ่าย HR Business Partner (2559-2561)
  - ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ "INSEE Academy" (2554-2559)
  - ผู้จัดการฝ่าย Talent & Performance Mgmt. (2552-2554)
  - ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุมบริษัทในเครือ (2548-2552)
  - ผู้จัดการส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2544-2547)
- ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาพื้นฐาน คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2541-2544)
- วิทยากรอาวุโส บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2536-2541)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University