

รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

นายไพฑูรย์ สนิธิเมือง  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

นายไพฑูรย์ สนิธิเมือง  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
ผู้วิจัย	นายไพฑูรย์ สนธิเมือง
ปีการวิจัย	2567-2568

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล และสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ตามแนวทางการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งแบ่งขั้นตอนออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ใน 8 อำเภอของจังหวัดพังงา จำนวน 68 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมิน แบบบันทึกการสังเกต และแบบสะท้อนคิด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบและตัวชี้วัด ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูงถึง 0.97 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบประเมินรูปแบบ และแบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีแบบกลุ่มสัมพันธ์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านหลัก และ 28 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อมูล

ดังกล่าวถูกนำมาสังเคราะห์ร่วมกับการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาที่ชื่อว่า "SUKJAI MODEL" ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 เนื้อหาการพัฒนาที่มุ่งเน้นทักษะการเรียนรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ โดยผลการประเมินรูปแบบในภาพรวมพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อนำรูปแบบ SUKJAI MODEL ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่าระดับสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ โดยพฤติกรรมก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางและเพิ่มสูงขึ้นเป็นระดับมากที่สุดภายหลังการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา นอกจากนี้ ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน และที่สำคัญยิ่งคือผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบพัฒนานี้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทและสามารถนำไปใช้ยกระดับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**คำสำคัญ :** สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก, รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ, SUKJAI MODEL, การวิจัยและพัฒนา

**Title:** A Development Model of 21st Century Competency Skills for Small-Sized School Administrators under Phang Nga Primary Educational Service Area Office

**Researcher:** Mr. Paitoon Sonthimueang

**Research Year:** 2024–2025

### Abstract

This research aims to develop a competency development model for 21st-century skills among small school administrators under the Phang Nga Primary Educational Service Area Office. The study focuses on equipping administrators with competencies aligned with the shifting digital landscape to sustainably drive school quality and student development. Employing a Mixed Methods Research approach within a Research and Development (R&D) framework, the study was conducted in four phases: 1) studying current conditions, problems, and development needs; 2) constructing the competency development model; 3) implementing the model; and 4) evaluating the model. The research sample included 68 small school administrators across 8 districts in Phang Nga province and 15 experts. Research instruments comprised questionnaires, semi-structured interviews, evaluation forms, observation logs, and reflection forms. The suitability assessment of the framework and indicators showed a reliability of 0.97, while the questionnaires for current and desirable conditions yielded a reliability of 0.98. Data were analyzed using mean, standard deviation, dependent samples t-test, and Modified Priority Needs Index.

The findings revealed that small school administrators have a critical need for 21st-century skill development across 4 main domains and 28 indicators, with expert evaluation confirming suitability at the highest level. These findings, synthesized with best practices from high-performing schools, led to the creation of the "SUKJAI MODEL." The model consists of five key components: 1) Principles and Objectives; 2) Content focusing on learning skills, innovation, and technology; 3) Development Process; 4) Evaluation; and 5)

Conditions for Success. The overall evaluation of the model indicated a high level of suitability and the highest level of feasibility for practical implementation. Following the implementation of the SUKJAI MODEL, the 21st-century skill competency of the administrators was significantly higher than before the development. Behavioral levels improved from a moderate level pre-development to the highest level post-development. Furthermore, the efficiency evaluation regarding utility, feasibility, and propriety was at the highest level across all aspects. Most importantly, school administrators expressed the highest level of satisfaction with the model, reflecting its contextual relevance and effectiveness in sustainably enhancing the potential of small school administrators.

**Keywords :** 21st Century Skills Competency, Small School Administrators, Competency Development Model, SUKJAI MODEL, Research and Development (R&D)

## กิตติกรรมประกาศ

วิจัยฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความสำเร็จอย่างสูงยิ่งจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อความสมบูรณ์ของวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง ดร.นัฐชฎารัตน์ ณ นคร นางพรทิพย์ นุกุลกิจ นางสาวสุวิภา ตั้งก่อสกุล และนางวารุณี พ่านปาน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.สังคม จันทรวิเศษ ดร.ชุลีกร ทองด้วง ดร.จอมขวัญ นครไธสง นายฐกฤต อัครณพัทธ์ ดร.สุชาติพงษ์ ทรงทอง ดร.ถาวร เวชจันทร์ นายบุญรัฐ หล้าแหลม นายสุเทพ เปี้ยบุตร นางมณีรัตน์ เร็วเรียบ ดร.จิตติมา เขียวพันธ์ุ ดร.พจมาศ เชื้อช้าง ดร.ผดุง ละเอียดศิลป์ ดร.จันทนี ต้นสกุล นายภิรมย์ อีสโร และ นางนิตยา ชำนาญนา ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มตรวจสอบยืนยันรูปแบบจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ ที่อนุเคราะห์ในการเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอแสดงความเคารพและขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ทั้งในฐานะที่ปรึกษา ผู้ให้ข้อมูล ผู้ร่วมเรียนรู้ และผู้สนับสนุนในเบื้องหลังทุกขั้นตอน ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีอุปการคุณทุกท่าน ตลอดจนครอบครัว ญาติมิตรที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจมาโดยตลอด

ไพฑูรย์ สนิธิเมือง

## สารบัญ

## หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในถามในวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>10</b>
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก.....	37
ทฤษฎีการพัฒนาการบริหารมนุษย์และการพัฒนาวิชาชีพ.....	44
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
กรอกแนวคิดในการวิจัย.....	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>79</b>
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก.....	85
ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก.....	84
ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก.....	92
ระยะที่ 4 การประเมินรูปแบบต่อการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21.....	95
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>101</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>175</b>
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	175
สรุปผล.....	176
อภิปรายผล.....	175
ข้อเสนอแนะ.....	186
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>189</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>202</b>
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	203
ภาคผนวก ข หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง .....	210
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	272
ภาคผนวก ง คุณภาพเครื่องมือ.....	307
ภาคผนวก จ การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการตอบรับ.....	324

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ฉ คู่มือประกอบการใช้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก.....	356
ประวัติผู้วิจัย.....	407

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของนักการศึกษา.....17
4.1	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....102
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ จำเป็นโดยรวมรายด้าน.....103
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ จำเป็นด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม.....105
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ จำเป็นด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี.....108
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ จำเป็นด้านทักษะชีวิตและการทำงาน.....110
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ จำเป็นด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.....113
4.7	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.....127
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ รายด้าน.....152
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิด้าน ความเหมาะสมของรูปแบบ.....153

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ.....	155
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงานตามรูปแบบ.....	156
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเหมาะสมของผลลัพธ์.....	157
4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะก่อนและหลังการใช้รูปแบบ.....	161
4.14 ผลการสังเกตพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	162
4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (n = 68).....	165
4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 15).....	167
4.17 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจรายกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	168

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	78
4.1 รูปแบบการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา (ฉบับร่าง) .....	135
4.2 SUKJAI MODLE.....	146

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทของโลกศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในอนาคต (วิจารณ์ พานิช, 2555) ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการศึกษาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยในยุทธศาสตร์ ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดเป้าหมายให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ล่าสุด แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งเป็นแผนระยะที่ 1 ภายใต้แผนการศึกษา แห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีคุณภาพและได้ มาตรฐาน โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบ การบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ โดยเฉพาะ ในมาตรา 8 ได้ระบุหลักการจัดการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคม มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัว

ต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความต้องการและบริบทของพื้นที่ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ห่างไกลและโรงเรียนขนาดเล็ก ผ่านโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล (DLTV) และโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เป็นต้น

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่สำคัญ ประกอบด้วยทักษะสำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและการทำงาน ตามกรอบแนวคิดของ Partnership for 21st Century Learning (P21, 2019) ได้กำหนดกรอบแนวคิดทักษะการเรียนรู้การศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะดังกล่าว เพื่อเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก รวมถึงความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและรูปแบบการทำงานในอนาคต (อนุชา โสมาบุตร, 2556)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2556) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีสมรรถนะและทักษะที่หลากหลาย เพื่อนำพาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2557) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ดังที่ Robinson (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง จะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา (2560) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะในการบริหารจัดการสูงจะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานในหลายพื้นที่ของประเทศไทย โดยเฉพาะในจังหวัดพังงา ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านขนาด ทรัพยากร และบริบท เช่น ขาดแคลนบุคลากร งบประมาณไม่เพียงพอ และโครงสร้างสนับสนุนที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการประสานงานกับชุมชน ตลอดจนข้อจำกัดด้านคุณภาพ

การจัดการศึกษา ซึ่งอาจกระทบต่อโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

ผลการศึกษาหลายประการชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิรภัทร มหาวงศ์ และคณะ (2559) ที่พบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษากลุ่มนี้ในประเทศไทยประการหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร นอกจากนี้ ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ แต่จากผลการศึกษาของ สุวิมล ว่องวานิช และนางลักขณ์ วิรัชชัย (2563) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทยจำนวนมากยังขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา อีกทั้งขาดความสามารถในการออกแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาดังกล่าว ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคศตวรรษที่ 21

ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 132 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 68 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.51 ของสถานศึกษาทั้งหมด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา, 2567) ยังประสบปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 หลายประการ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ขาดทักษะ การสื่อสารและการสร้างความร่วมมือกับชุมชน และขาดการพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา, 2567) สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระพร อูวรรณโณ, 2558) ดังที่ Darling-Hammond และคณะ (2017) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเฉพาะที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของผู้บริหาร และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังอยู่ในลักษณะของการอบรมระยะสั้นมุ่งเน้นความรู้เชิงทฤษฎี มากกว่าการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งยังไม่พบรูปแบบการพัฒนาที่ออกแบบขึ้นเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ข้อจำกัดเฉพาะทางภูมิศาสตร์หรือบริบทชุมชนของจังหวัดพังงา ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเกิด “ช่องว่างเชิงการพัฒนา” (Development Gap) ระหว่างความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 กับรูปแบบการพัฒนาที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งยังไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างแท้จริง การพัฒนารูปแบบที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของพื้นที่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องสร้างรูปแบบ (Model ) ของจังหวัดพังงาขึ้นมาโดยเฉพาะ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนารูปแบบดังกล่าว โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อให้ได้ใช้รูปแบบที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริงและตอบสนอง ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

## คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ควรมียังประกอบและกระบวนการอย่างไร
3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เป็นอย่างไร
4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
4. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ประกอบด้วย การรู้เท่าทันสารสนเทศ การรู้เท่าทันสื่อ และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 3) ทักษะชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มและการนำตนเอง ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ และการเพิ่มผลผลิตและความรับผิดชอบ

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จำนวน 68 โรงเรียน ซึ่งใช้การศึกษาประชากรทั้งหมด

การวิจัย แบ่งตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยดำเนินการศึกษาใน 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักการ แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 และการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ส่วนที่ 2 ศึกษาความต้องการรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (แบบกึ่งโครงสร้าง)

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบและความต้องการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการทดลองใช้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 30 โรงเรียน ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกันแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยหลัก โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

ระยะที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 68 โรงเรียน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลและข้อเสนอแนะจากการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำรูปแบบ

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

2. ตัวแปรตาม คือ 1) สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ 3) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อรูปแบบ

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567- 2568

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1.รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

2.สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและการทำงาน

3.ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

4. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

5.สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ในปัจจุบัน

**6. ความต้องการ** หมายถึง ระดับสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ต้องการได้รับการพัฒนา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

- 1) ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
- 3) เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทอื่นๆ ต่อไป

### 2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัด
- 2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำแนวทางจากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในระดับประเทศ
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

### 3. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2) สถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
- 3) หน่วยงานในระดับต่างๆ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

### สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย  $\geq 4.00$  จากคะแนนเต็ม 5.00)
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 สูงขึ้นกว่าก่อนได้รับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย  $\geq 4.00$  จากคะแนนเต็ม 5.00)

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ
  - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 1.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 1.4 การสร้างรูปแบบ
  - 1.5 การพัฒนารูปแบบ
  - 1.6 การตรวจสอบรูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
  - 2.2 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - 2.3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี
  - 2.4 ทักษะชีวิตและการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 สมรรถนะหลัก
  - 3.2 สมรรถนะประจำสายงาน
  - 3.3 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา
  - 3.4 สมรรถนะผู้บริหารตามข้อกำหนดของ ก.ค.ศ.
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
  - 4.1 บริบทและความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย
  - 4.2 นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 4.3 การบริหารจัดการทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

- 4.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
- 5. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาวิชาชีพ
  - 5.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
  - 5.2 การพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่อง
  - 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
  - 5.4 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 6. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
  - 6.1 ข้อมูลพื้นฐาน สภาพแวดล้อม และทรัพยากร
  - 6.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
  - 6.3 สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 8. กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

### 1.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า "รูปแบบ" หรือ "Model" ในภาษาอังกฤษนั้นมิได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Good (1973: 370) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบคือการจำลองของสิ่งที่เป็นจริงหรือเป็นการย่อขนาดของทฤษฎีหรือแนวคิด ซึ่งเป็นตัวแทนในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

Keeves (1997: 386) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Smith and Others (1980: 461) กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า เป็นการย่อปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น และเป็นการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบนั้นๆ

Willer (1986: 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

ทิตนา แคมมณี (2550: 220) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสวนหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎี หลักการต่างๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย แผนผัง ไตอะแกรม หรือแผนภาพ

บุญชม ศรีสะอาด (2549: 2) กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง โครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554: 965) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายและความสำคัญของรูปแบบข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นการจำลองหรือตัวแทนของความจริงหรือปรากฏการณ์ ให้ปรากฏเป็นโครงสร้างหรือกรอบของแนวคิดโดยสร้างและพัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี ประสบการณ์ของผู้สร้างเองหรือจากทฤษฎี หลักการต่างๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย แผนผัง ไตอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

## 1.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้แตกต่างกันตามแนวคิดและหลักการ ดังนี้

Keeves (1997: 386-387) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการแนะแนวด้วย

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางไปในทางเดียวกัน

4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นแบบเส้นคู่ คือ ตัวแปรหนึ่งมีทิศทางความสัมพันธ์กับอีกตัวแปรหนึ่ง ขณะเดียวกันก็มีทิศทางความสัมพันธ์กันมาด้วย

นอกจากนี้ Smith and Shouksmit (1986: 31) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน และรูปแบบเชิงแอนะล็อก (Analogue Model) ที่สร้างขึ้นจากหลักการที่ว่า มีสิ่งหนึ่งกับอีกสิ่งหนึ่งคล้ายกัน เช่น การเปรียบเทียบการไหลของกระแสไฟฟ้ากับการไหลของน้ำ

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ รูปแบบเชิงข้อความ (Verbal Model) ที่ใช้บรรยายลักษณะและสมบัติของสิ่งที่ศึกษาด้วยภาษา เช่น คำพรรณนาลักษณะเฟอร์นิเจอร์ คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

สำหรับราชบัณฑิตยสถาน (2554: 965) ได้จำแนกความหมายของคำว่า "รูปแบบ" เป็น 3 ความหมาย ดังนี้ รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นตัวอย่างเพื่อเป็นแนวทาง หรือแบบพิมพ์หรือรอยพิมพ์ หรือหุ่นจำลอง

จากประเภทของรูปแบบข้างต้น สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้นๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Verbal Model) เนื่องจากเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์และการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ใช้รูปแบบเชิงข้อความหรือรูปแบบเชิงภาษาในการอธิบายปรากฏการณ์ ด้วยการบรรยายและอธิบายองค์ประกอบของรูปแบบ หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ กระบวนการ และเงื่อนไขของรูปแบบ

### 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบใดๆ จำเป็นต้องกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรในรูปแบบนั้นๆ โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลการวิจัย และวิเคราะห์สภาพหรือบริบทของระบบปัจจุบัน แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้เสนอองค์ประกอบในการวิเคราะห์องค์การแบบระบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

Bardo and Hartman (1982: 70) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ โดยทั่วไป มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ และ 4) วิธีการประเมินรูปแบบ

Bush (1986: 30-33) เสนอองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างสำหรับการตัดสินใจของกลุ่ม 3) การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 4) ยุทธวิธีในการนำรูปแบบไปใช้ และ 5) ข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้รูปแบบ

Joyce and Weil (1986: 65) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง กล่าวถึงที่มาของรูปแบบการจัดการเรียนการสอน (Orientation to the Model) ประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎี และสมมติฐานที่รองรับรูปแบบ หลักการและมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ส่วนที่สอง กล่าวถึงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน (The Model of Teaching) ประกอบด้วย ขั้นตอนการสอน (Syntax หรือ Phases) กิจกรรมการเรียนการสอน (Social System) หลักการแสดงการโต้ตอบ (Principles of Reaction) และ

สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนของรูปแบบ (Support System) ส่วนที่สาม กล่าวถึงการนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนไปใช้ (Application) ประกอบด้วย การนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนไปใช้ในเนื้อหาสาระต่างๆ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ และเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดผล และส่วนที่สี่ กล่าวถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนการสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม (Instruction and Nurturing Effects)

Keeves (1997: 386-387) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ 1) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ได้ 2) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบ ควรช่วยขยายแนวคิดใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ และ 4) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและสามารถใช้ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

ทิตินา แคมมณี (2550: 201-202) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ควรมี 4 ประการ ดังนี้ 1) มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบนั้นๆ 2) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ 3) มีการจัดระบบ คือมีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น และ 4) มีการอธิบายและระบุวิธีสอนและเทคนิคการสอนในฐานะที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบนั้นๆ

บุญชม ศรีสะอาด (2549: 3-4) ได้กล่าวถึงการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีลักษณะอย่างไร มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ มักจะกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบนั้น 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เป็นการกำหนดความเชื่อและแนวคิดทฤษฎีที่รองรับรูปแบบนั้น โดยวิเคราะห์จากทฤษฎีและผลการวิจัยเพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบและรูปแบบที่จะพัฒนา 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เป็นการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานสำหรับรูปแบบการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดภารกิจ กิจกรรม วิธีการ ภาระงาน และขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน 5) แนวการประเมินรูปแบบ เป็นการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบและการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ เป็นการกำหนดข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่จะทำให้รูปแบบนั้นประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว

พิเชฐ โปธิ์ภักดี (2553) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วย ส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ฐานะของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลาง 2) บทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้อำนวยการ 3) การกระจายอำนาจภารกิจจัดการศึกษา 4) ด้าน 4) หน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของโรงเรียน 5) มาตรฐานและการประกันคุณภาพผู้เรียน ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ 1) การนำไปสู่การปฏิบัติ 2) เงื่อนไขความสำเร็จในส่วนการบริหารขององค์กร

จากองค์ประกอบของรูปแบบข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา อย่างไรก็ตามจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบตามที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย

- 1) หลักการของรูปแบบ
- 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 3) องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบ
- 4) กระบวนการหรือขั้นตอนการใช้รูปแบบ
- 5) แนวทางการวัดและประเมินผลรูปแบบ และ
- 6) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของนักการศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ	นักวิชาการ						
	บุญชม ศรีสะอาด (2549)	ทีศนา เขมเมณี (2550)	Brown and Moberg (1980)	Bardo and Hartman (1982)	Bush (1986)	Joyce and Weil (1986)	Keeves (1997)
1. หลักการ ทฤษฎี และปรัชญาพื้นฐาน	✓	✓		✓		✓	
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์	✓			✓	✓	✓	
3. กระบวนการและขั้นตอนดำเนินงาน	✓	✓	✓		✓		✓
4. โครงสร้างและระบบความสัมพันธ์	✓			✓		✓	
5. การประเมินผล		✓					✓
6. เงื่อนไขและการนำไปใช้	✓				✓	✓	

#### 1.4 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ (Steiner, 1988: 407-408)

Keeves (1997: 386-387) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างรูปแบบว่า การสร้างรูปแบบนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าต้องทำอะไร แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น โดยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ มีความสัมพันธ์เชิงทำนายได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

Willer (1986: 83-85) ได้กล่าวว่า การสร้างรูปแบบมี 2 แบบ คือ

1) รูปแบบเชิงนิรนัย (Deductive Model) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีอยู่ก่อนแล้ว โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่มีเหตุผล และสร้างแนวความคิดตามหลักการของเหตุผลเป็นรูปแบบในการพยากรณ์ที่มีความเป็นนามธรรมสูง

2) รูปแบบเชิงอุปนัย (Inductive Model) รูปแบบนี้เกิดขึ้นจากการนำสารสนเทศที่ได้จากปรากฏการณ์หรือการสังเกตมาคิดวิเคราะห์ แล้วสรุปรวมเป็นหลักการหรือแนวความคิดเพื่อสร้างเป็นรูปแบบ

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2540: 42) กล่าวว่า ในการพัฒนารูปแบบนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของรูปแบบ และอาจจะใช้การศึกษาผู้รู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย ตลอดจนการศึกษาในสถานที่จริงหรือการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสถานการณ์จริงแล้วนำข้อค้นพบมาปรับปรุงรูปแบบที่พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Messick (1995: 741) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบสรุปได้ ดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นปัญหาที่จะทำการศึกษา
- 2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะศึกษา
- 3) กำหนดหลักการหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ
- 4) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ
- 5) สร้างรูปแบบตามหลักการและองค์ประกอบที่กำหนดขึ้น
- 6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
- 7) ปรับปรุงรูปแบบตามผลการประเมิน
- 8) ทดลองใช้รูปแบบที่สร้างขึ้น
- 9) ประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบ
- 10) ปรับปรุงรูปแบบจากผลการทดลองใช้

บุญชม ศรีสะอาด (2557: 104-106) กล่าวถึงการสร้างรูปแบบ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานอย่างละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

- 2) กำหนดหลักการ จุดมุ่งหมาย ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง และขอบเขตของระบบ
- 3) ออกแบบรูปแบบขั้นต้น
- 4) ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 5) ทดลองใช้รูปแบบ
- 6) ประเมินผลการใช้รูปแบบและปรับปรุงรูปแบบ

จากการสร้างรูปแบบข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบมีหลักการสำคัญ คือ มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบ ทั้งจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีการกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ มีการวางกระบวนการของรูปแบบในลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่างๆ และมีการตรวจสอบรูปแบบ ทดลองใช้รูปแบบ และปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสม

### 1.5 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองของการดำเนินงานในลักษณะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่รวมกันเป็นโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้พัฒนาการดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทิตินา แชมมณี, 2554: 42)

การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

Raj (1996: 211-212) ได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างรูปแบบ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะสร้างรูปแบบเพื่ออะไร
- 2) การระบุตัวแปรในกรอบความคิดที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบ
- 3) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ซึ่งอาจกระทำในลักษณะสมการทางคณิตศาสตร์ แผนภูมิ หรือข้อความก็ได้
- 4) การนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริง
- 5) การปรับปรุงรูปแบบ จากการทดสอบการนำไปเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 50) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบจะต้องมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

- 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
- 3) การร่างรูปแบบในลักษณะตัวแบบทางความคิด
- 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 5) การทดลองใช้
- 6) การประเมินผล
- 7) การปรับปรุงและการนำเสนอรูปแบบ

ในขณะที่ Keeves (1997: 386-387) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนารูปแบบไว้ว่า ควรมีหลักการ ดังนี้

- 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา
- 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น สามารถถูกตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา
- 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์ใหม่ๆ
- 5) รูปแบบควรจะช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

สมาน อัสวภูมิ (2550: 83-90) เสนอการพัฒนารูปแบบโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงระบบแบบ System Approach Model (S.A. Model) โดยแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัย
- 2) การศึกษาพหุกรณีศึกษา
- 3) กำหนดหลักการและองค์ประกอบหลักของรูปแบบ
- 4) การกำหนดรูปแบบ
- 5) การทำรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ
- 6) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 7) การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ

8) การทดลองใช้

9) การพัฒนาเป็นรูปแบบขั้นสมบูรณ์

บุญชม ศรีสะอาด (2549: 43-44) กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบว่า มีขั้นตอนการดำเนินการ  
ดังนี้

- 1) ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ลึกซึ้ง จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ
- 2) สังเคราะห์ความรู้ที่ได้ศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ
- 3) พัฒนารูปแบบด้วยการกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ โดยแสดงให้เห็น โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบให้ชัดเจน
- 4) ประเมินรูปแบบ โดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ และนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงรูปแบบ
- 5) ทดลองใช้รูปแบบในสภาพจริง
- 6) ประเมินผลการใช้รูปแบบ และปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการทดลองใช้

จากการพัฒนารูปแบบข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการศึกษาข้อมูลทั้งเชิง ทฤษฎีและเชิงประจักษ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนารูปแบบนั้น เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนา รูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ การนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง และปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 1.6 การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบเป็นการประเมินผลรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ซึ่งมีความสำคัญและมีความ จำเป็นอย่างยิ่งก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้จริง การตรวจสอบรูปแบบเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนารูปแบบ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพต่อการนำไปใช้จริง มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบ รูปแบบ ดังนี้

Eisner (1976: 192-193) เสนอแนวคิดการตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีแนวคิดว่าการวิจัยและพัฒนารูปแบบในบางเรื่องนั้นอาจยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่รอบรู้มาก เพียงพอ อีกทั้งการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

Madaus et al. (1983: 399-402) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบไว้ 2 ด้าน ได้แก่

1) ด้านมาตรฐานความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility Standards) ได้แก่ ความเป็นไปได้ในทางเศรษฐกิจ ความเป็นไปได้ในทางการเมือง ความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการ

2) ด้านมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ และการให้ผลในการปฏิบัติอย่างคุ้มค่า

Keeves (1997: 388-390) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบว่าเป็นรูปแบบที่ดีมีคุณภาพพิจารณาได้จากคุณลักษณะดังนี้

1) ความเหมาะสม (Adequacy) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงสามารถอธิบายข้อมูลและสามารถนำไปใช้ได้

2) ความเที่ยงตรง (Accuracy) หมายถึง รูปแบบมีความถูกต้องตามหลักการและสามารถสรุปผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์

3) ความชัดเจน (Clarity) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเข้าใจง่าย

4) ความกว้าง (Comprehensiveness) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้อธิบายหรือทำนายผลได้กว้างขวาง

5) ความสอดคล้อง (Consistency) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีอย่างมีระบบและมีหลักการ

6) ความทั่วไป (Generality) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป

7) ความง่าย (Simplicity) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นง่ายต่อการนำไปใช้

8) การพยากรณ์ได้ (Predictive Value) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้

9) ความสามารถในการสังเกตได้ (Observability) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถสังเกตผลที่เกิดขึ้นได้

10) การแก้ปัญหาได้ (Problem-Solving Capabilities) หมายถึง รูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถแก้ปัญหาคำลึงศึกษาได้

จิรพงษ์ แก้วขาว (2556: 47-48) กล่าวถึงลักษณะการตรวจสอบรูปแบบว่า การตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบสามารถประเมินได้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่พัฒนารูปแบบ

2) การประเมินโดยการทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มเป้าหมาย

สมาน อัครภูมิ (2550: 85-86) ได้เสนอการตรวจสอบรูปแบบว่า ควรดำเนินการตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเบื้องต้นก่อนที่จะนำไปทดลองใช้จริงเพื่อทดสอบประสิทธิภาพในเชิงเหตุผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ โดยประเมินใน 4 ประเด็น ได้แก่

1) ความเหมาะสม หมายถึง ความเหมาะสมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และในเชิงเหตุผลตามบริบทของเรื่องนั้นๆ

2) ความเป็นไปได้ หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง

3) ความมีประโยชน์ หมายถึง ความมีคุณค่าในการนำรูปแบบไปใช้ในการปฏิบัติจริง ซึ่งการประเมินประเด็นนี้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินได้จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น กิจกรรม กระบวนการ วิธีการ ที่ส่งผลที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีประโยชน์ต่อเป้าหมายการนำรูปแบบไปใช้

4) ความถูกต้องครอบคลุม หมายถึง ความครอบคลุมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามขอบเขตของเรื่องที่พัฒนารูปแบบ ตั้งแต่หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการ กระบวนการ ที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของการนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการตรวจสอบรูปแบบข้างต้น สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ และการตรวจสอบโดยการนำรูปแบบไปทดลองใช้จริง ทั้งนี้การตรวจสอบรูปแบบควรพิจารณาเกณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ความมีประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุมตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21

### 2.1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการสื่อสาร มีการเคลื่อนย้ายผู้คน สื่อเทคโนโลยี และทรัพยากรต่างๆ จากทั่วทุกมุมโลกอย่างรวดเร็ว มีความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างภูมิภาค ประเทศ และชุมชน การดำรงชีวิตและการทำงานในยุคนี้มีความแตกต่างจากในอดีตอย่างมาก ความรู้และทักษะที่เคยใช้ได้

อดีตอาจไม่เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, 2556)

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมเยาวชนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้มีการจัดตั้งเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หรือเรียกย่อๆ ว่า เครือข่าย P21 (Partnership for 21st Century Learning) ในปี 2002 ประกอบด้วย บริษัทเอกชนชั้นนำ เช่น บริษัทแอปเปิล บริษัทไมโครซอฟท์ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษารัฐ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (ถนอมพร เลหาจรัสแสง, 2559)

เครือข่าย P21 ได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Framework for 21st Century Learning) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในสถานศึกษาทั้งในสหรัฐอเมริกาและอีกหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (Partnership for 21st Century Learning, 2019)

สาระวิชาหลักและประเด็นสำคัญ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่าน หรือศิลปะการใช้ภาษา ภาษาต่างประเทศ ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และหน้าที่พลเมืองและการปกครอง

ประเด็นสำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) หรือที่เรียกว่า "3Rs และ 4Cs" ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3Rs ได้แก่ Reading (การอ่าน), WRiting (การเขียน) และ ARithmetics (คณิตศาสตร์) 4Cs ได้แก่ Critical Thinking (การคิดวิเคราะห์), Communication (การสื่อสาร), Collaboration (การร่วมมือ) และ Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)

ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21 (21st Century Education Support Systems) ได้แก่ มาตรฐานและการประเมินของศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards and

Assessments) หลักสูตรและการสอนของศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum and Instruction) การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development) และ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environments)

จากความหมายของกรอบแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของเครือข่าย P21 นี้ ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อ้างอิงในการพัฒนาการศึกษาในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งในประเทศไทย เนื่องจากกรอบแนวคิดนี้ได้มีการบูรณาการทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 เข้ากับเนื้อหาวิชาหลักและประเด็นสำคัญของยุคสมัย ทำให้ผู้เรียนพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายในอนาคต

## 2.2 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) หรือที่รู้จักกันในชื่อ "4Cs" เป็นทักษะสำคัญที่กำหนดความพร้อมของผู้เรียนในการเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 โดยทักษะ 4Cs ประกอบด้วย

1. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ คิดอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (Partnership for 21st Century Learning, 2019)

1.1 การใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Reason Effectively) ได้แก่ การวิเคราะห์และประเมินหลักฐาน ข้อโต้แย้ง ข้อกล่าวอ้าง และความเชื่อต่างๆ การสังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลและความคิด และการแปลความหมายข้อมูลและสรุปผลโดยอาศัยการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด

1.2 การใช้การคิดเชิงระบบ (Use Systems Thinking) ได้แก่ การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อระบบหรือการดำเนินงานโดยรวม และการมองภาพรวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ

1.3 การตัดสินใจ (Make Judgments and Decisions) ได้แก่ การวิเคราะห์และประเมินหลักฐาน ข้อโต้แย้ง ข้อกล่าวอ้าง และความเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์และประเมินมุมมองที่หลากหลายเพื่อให้เข้าใจและประเมินคุณค่า การสังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลและข้อโต้แย้ง การแปลความหมายข้อมูลและสรุปผลโดยอาศัยข้อมูลที่ดีที่สุด และการสะท้อนอย่างวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้

1.4 การแก้ปัญหา (Solve Problems) ได้แก่ การแก้ปัญหาที่หลากหลายทั้งที่คุ้นเคยและไม่คุ้นเคยทั้งในแนวทางแบบดั้งเดิมและแนวทางใหม่ และการระบุและถามคำถามสำคัญที่ช่วยให้เห็นมุมมองที่หลากหลายและนำไปสู่ทางออกที่ดีขึ้น

2. การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication and Collaboration) หมายถึงความสามารถในการสื่อสารความคิดอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (Partnership for 21st Century Learning, 2019)

2.1 การสื่อสารอย่างชัดเจน (Communicate Clearly) ได้แก่ การสื่อสารความคิดอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทักษะการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพูด การเขียน และการสื่อสารที่ไม่ใช่ภาษา การฟังอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้าใจความหมาย ทั้งความรู้ คุณค่า ทศนคติ และความตั้งใจ การใช้การสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายต่างๆ เช่น แจงให้ทราบ สั่งการ จูงใจ และโน้มน้าวใจ การใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายและรู้วิธีตัดสินประสิทธิภาพของสื่อล่วงหน้ารวมถึงผลกระทบของสื่อ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายรวมถึงการสื่อสารในหลายภาษา

2.2 การร่วมมือกับผู้อื่น (Collaborate with Others) ได้แก่ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเคารพกับทีมงานที่หลากหลาย การมีความยืดหยุ่นและช่วยเหลือในการประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การรับผิดชอบร่วมกันในงานกลุ่มและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมของสมาชิกแต่ละคน

3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) หมายถึงความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมไปใช้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (Partnership for 21st Century Learning, 2019)

3.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively) ได้แก่ การใช้เทคนิคการสร้างความคิดที่หลากหลาย เช่น การระดมสมอง การสร้างความคิดใหม่และมีคุณค่าทั้งความคิดที่เพิ่มเติมและปรับปรุงคุณภาพความคิดเดิม และการพัฒนา ปรับปรุง วิเคราะห์ และประเมินความคิดของตนเพื่อปรับปรุงและเพิ่มความพยายามในการสร้างสรรค์

3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Work Creatively with Others) ได้แก่ การพัฒนา ลงมือทำ และสื่อสารความคิดใหม่ๆ อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น การเปิดใจและตอบสนองต่อมุมมองใหม่ๆ และหลากหลาย ประสานข้อมูลจากกลุ่มและนำไปใช้ในการทำงาน การแสดงความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวก และการมองความล้มเหลวเป็นโอกาสใน

การเรียนรู้ เข้าใจว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นกระบวนการวนเวียนระยะยาวที่ประกอบด้วยความสำเร็จเล็กๆ และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

3.3 การนำนวัตกรรมไปใช้ (Implement Innovations) เป็นการดำเนินการตามความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่จับต้องได้และมีประโยชน์ในด้านนวัตกรรม

## 2.3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นเนื่องจากในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีจำนวนมาก ประชาชนจึงต้องมีความสามารถในการเข้าถึง ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ประกอบด้วย (Partnership for 21st Century Learning, 2019)

1. การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึง ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และสร้างสรรค์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1.1 การเข้าถึงและประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) ได้แก่ การเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และมีประสิทธิผล (ด้านแหล่งข้อมูล) และการประเมินสารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณและมีความสามารถ

2.2 การใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) ได้แก่ การใช้สารสนเทศอย่างถูกต้องและสร้างสรรค์สำหรับประเด็นหรือปัญหาที่กำลังพิจารณา การจัดการการไหลของสารสนเทศจากแหล่งที่หลากหลาย และมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องจริยธรรม/กฎหมายเกี่ยวกับการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศ

2. การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมิน และสร้างสื่อในรูปแบบต่างๆ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) ได้แก่ การเข้าใจวิธีการและเหตุผลในการสร้างข้อความสื่อ การตรวจสอบวิธีการที่บุคคลแปลความหมายข้อความสื่อแตกต่างกัน วิธีการที่ค่านิยมและมุมมองถูกรวมหรือไม่รวมไว้ และวิธีการที่สื่อสามารถมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรม และมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องจริยธรรม กฎหมายเกี่ยวกับการเข้าถึงและการใช้สื่อ

2.2 การสร้างผลิตภัณฑ์สื่อ (Create Media Products) เป็นการเข้าใจและใช้เครื่องมือสร้างสื่อที่เหมาะสมกับการนำเสนอสำหรับการทำความเข้าใจและผลกระทบของการนำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างและบริบทที่หลากหลาย

3. การรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy) หมายถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย การจัดการ การประเมิน และการสื่อสารข้อมูล โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

3.1 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Apply Technology Effectively)

3.2 ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการวิจัย จัดการ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ

3.3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นสื่อ โทรศัพท์มือถือ) เครื่องมือการสื่อสาร เน็ตเวิร์ก และสื่อสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสมเพื่อเข้าถึง บริหารจัดการ บูรณาการ ประเมิน และสร้างสารสนเทศเพื่อปฏิบัติงานในเศรษฐกิจฐานความรู้

3.4 มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม ถูกกฎหมาย

## 2.4 ทักษะชีวิตและการทำงาน

ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในยุคที่มีการแข่งขันด้านข้อมูลข่าวสารและเศรษฐกิจโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้เรียนจำเป็นต้องพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนของชีวิตและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยทักษะชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย (Partnership for 21st Century Learning, 2019)

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการยืดหยุ่นเพื่อจัดการกับบทบาทและความรับผิดชอบที่หลากหลาย โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ได้แก่ การปรับตัวต่อบทบาทที่หลากหลาย งานที่รับผิดชอบ ตารางเวลา และบริบทต่างๆ และการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่แน่นอน

1.2 ความยืดหยุ่น (Be Flexible) ได้แก่ การนำข้อเสนอแนะมาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการเชิงบวกกับคำชม อุปสรรค และความกดดัน และการเข้าใจ เจรจา และสร้างความสมดุลระหว่างมุมมองและความเชื่อที่หลากหลายเพื่อหาทางออกที่ใช้งานได้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. การริเริ่มและการนำตนเอง (Initiative and Self-Direction) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดระเบียบ และประเมินผลการทำงานของตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

2.1 การจัดการเป้าหมายและเวลา (Manage Goals and Time) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายโดยมีเกณฑ์ความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ระยะยาว) และเป้าหมายทางยุทธวิธี (ระยะสั้น) และการใช้เวลาและจัดการภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การทำงานได้ด้วยตนเอง (Work Independently) ได้แก่ การติดตามงาน กำหนดลำดับความสำคัญ และบริหารเวลาเพื่อให้บรรลุผลโดยไม่ต้องมีการควบคุมโดยตรง

2.3 การเป็นผู้เรียนรู้ที่นำตนเองได้ (Be Self-directed Learners) ได้แก่ การพัฒนาไปสู่ระดับที่เชี่ยวชาญผ่านความทุ่มเทและฝึกฝน การแสดงความคิดริเริ่มในการเรียนรู้ทักษะใหม่และตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ การแสดงความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เป็นกระบวนการตลอดชีวิต และการสะท้อนอย่างวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

3.1 การมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) ได้แก่ การรู้ว่าเมื่อไหร่ควรฟังและเมื่อไหร่ควรพูด และการแสดงพฤติกรรมอย่างมีอาชีพและน่าเคารพ

3.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่หลากหลาย (Work Effectively in Diverse Teams) ได้แก่ การเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับคนที่มีภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย การตอบสนองต่อความคิดต่างและค่านิยมที่หลากหลายด้วยความเปิดกว้าง และการสร้างความคิดใหม่ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรมบนพื้นฐานของความแตกต่างของทุกฝ่าย

4. ผลผลิตภาพและความรับผิดชอบ (Productivity and Accountability) หมายถึงความสามารถในการจัดการโครงการ การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

4.1 การจัดการโครงการ (Manage Projects) ได้แก่ การกำหนดและบรรลุเป้าหมายแม้จะมีอุปสรรคและความกดดัน และการกำหนดลำดับความสำคัญ วางแผน และจัดการงานเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

4.2 การสร้างผลงาน (Produce Results) เป็นการแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลงานคุณภาพสูง เช่น ความสามารถในการทำงานในเชิงบวก จริยธรรมในการทำงาน การจัดการเวลาและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานหลายอย่างพร้อมกัน การมีส่วนร่วมอย่างน่าเชื่อถือ การตรงต่อเวลาและการมีวัตถุประสงค์ และการเป็นผู้ร่วมงานที่มีส่วนร่วมและเคารพต่อความหลากหลายของทีม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) หมายถึงความสามารถในการนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและส่วนรวม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

5.1 การชี้นำและนำผู้อื่น (Guide and Lead Others) ได้แก่ การใช้ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหาเพื่อสร้างอิทธิพลและชี้นำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายผ่านตัวอย่างและความไม่เห็นแก่ตัว และการแสดงความซื่อสัตย์สุจริตและพฤติกรรมทางจริยธรรมในการใช้อิทธิพลและอำนาจ

5.2 ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น (Be Responsible to Others) ได้แก่ การกระทำอย่างมีความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชนโดยรวม

สรุปได้ว่า ทักษะชีวิตและการทำงานทั้ง 5 ด้านนี้ เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 และเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556)

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

#### 3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง ซึ่งมีไว้เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2563: 15) สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973: 57) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่วน Spencer and Spencer (1993: 9) อธิบายว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562: 8-10) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564: 22) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2560: 17) ที่กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีคุณภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2553: 144)

2. การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้บริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562: 11) ซึ่ง จิรประภา อัครบวร (2556: 68) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีจิตบริการจะต้องวางแผนและดำเนินการให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ มีการพัฒนาระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม มีอัยยาศัยไมตรีที่ดี ให้บริการด้วยความเต็มใจ เสมอภาค และรวดเร็ว (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555: 57-58)

3. การพัฒนาตนเอง (Self Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงการวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564: 24) ซึ่ง Boyatzis (2008: 7) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนพัฒนา

ตนเองและผู้เกี่ยวข้อง สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการบริหาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เผยแพร่ และกระจายความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร (รัตนา ดวงแก้ว , 2562: 75-76)

4. การทำงานเป็นทีม (Team Work) คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562: 13) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2554: 167) ที่พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสร้างความสามัคคีในองค์กร (สัมมา ธรณิธย์, 2556: 98-99)

### 3.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงาน คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าคนอื่น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2563: 18) ซึ่ง Hamel and Prahalad (1994: 202) อธิบายว่า สมรรถนะประจำสายงานเป็นทักษะและความรู้ เฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562: 15-18) ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก ดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical and Conceptual Thinking) คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการรวบรวมประเด็นต่างๆ มาหลอมรวมเป็นเรื่องเดียวกันอย่างมีระบบ (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564: 25) ดังที่ ทิศนา ขัมมณี (2554: 144) กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นทักษะการคิดขั้นสูงที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็น หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข ประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล สรุปความคิดรวบยอด และนำเสนอความคิดอย่างสร้างสรรค์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557: 85-87)

2. การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Influencing) หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร (สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562: 16) ซึ่ง Yukl (2013: 211) เน้นว่าทักษะการสื่อสารและจิตใจเป็นหัวใจของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถนำเสนอความคิดได้อย่างชัดเจน เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยยึดหลักการและเหตุผล (ธร สุนทรายุทธ, 2556: 122-123)

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้มีศักยภาพและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564: 27) สอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich (2009: 125) ที่เน้นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนะนำปรึกษาทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ และประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (ธีระ รุญเจริญ, 2553: 152-153)

4. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา รวมถึงวิธีการทำงานที่ชัดเจนโดยมองภาพในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

### 3.4 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา เป็นข้อกำหนดคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556: 67) ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

#### 1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมาตรฐานความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการ

เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และคุณธรรมจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (คุรุสภา, 2562: 13-15) นอกจากนี้ ดำรง คงชื่น (2554: 44-45) ยังเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้แนวใหม่และการปฏิรูปการศึกษาด้วย

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 12 มาตรฐาน ตามที่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556: 69-72) ได้กำหนดไว้ ได้แก่

- 1) การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- 2) การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับการพัฒนาของผู้เรียน

บุคลากร และชุมชน

- 3) การมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- 4) การพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- 5) การพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น
- 6) การปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- 7) การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 8) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) การร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 10) การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 11) การเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- 12) การสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556: 2-3) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการผสมผสานความร่วมมือของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายการจัดการศึกษา และงานวิจัยของ นิติมา เทียนทอง (2558: 75) ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม การบริหาร

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556: 73-75) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้บริหารต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์

2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม และให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้อง ยุติธรรม และเสมอภาค

4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

5) จรรยาบรรณต่อสังคม ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

วิจารณ์ พานิช (2555: 89-91) ได้เน้นความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพว่าเป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมของผู้บริหารให้อยู่ในกรอบแห่งความดีงาม และเป็นที่ยอมรับของสังคม สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559: 102) ที่กล่าวว่า จรรยาบรรณวิชาชีพเปรียบเสมือนเข็มทิศที่นำทางให้ผู้บริหารประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม

### 3.5 สมรรถนะผู้บริหารตามข้อกำหนดของ ก.ค.ศ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.4/ว 10 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564: 1-5) โดยกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ตามที่ สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564: 22-24) กำหนดไว้ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์สินลาร์ตัน (2553: 24-25) ที่พบว่าสมรรถนะหลักเหล่านี้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความพร้อมอาชีพ

2. สมรรถนะประจำสายงาน ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2564: 25-28) กำหนดให้มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2013: 177) เสนอว่าสมรรถนะประจำสายงานเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา

3. สมรรถนะในการบริหารงานตามภารกิจของสถานศึกษา จากการศึกษาของ สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2557: 48-50) และเอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562: 22-25) ได้กำหนดสมรรถนะในการบริหารงานตามภารกิจของสถานศึกษา ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
- 2) ด้านการบริหารงานบุคคล ความสามารถในการวางแผนอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) ด้านการบริหารงบประมาณ ความสามารถในการจัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี การระดมทรัพยากร และการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- 4) ด้านการบริหารทั่วไป ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ระบบข้อมูลสารสนเทศ การประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

4. สมรรถนะเฉพาะตามวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ: ต้องมีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ครู และสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการริเริ่ม พัฒนา และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ: ต้องมีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสูง ที่ส่งผลให้ผู้เรียน ครู และสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน มีการสร้างนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาในวงกว้าง
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ: ต้องมีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสูงมาก ที่ส่งผลให้ผู้เรียน ครู และสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาในระดับประเทศ

จากแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารข้างต้น สรุปได้ว่า ในบริบทของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา สมรรถนะผู้บริหารตามข้อกำหนดของ ก.ค.ศ. ต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียน และการสร้างนวัตกรรมการบริหารที่ตอบสนองต่อความท้าทายในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

#### 4.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

##### 4.1 บริบทและความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย

สถานศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทยหมายถึงโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อชุมชนในพื้นที่ชนบทและห่างไกล โดยปัจจุบันประเทศไทยมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) สถานการณ์ของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ดังนี้

##### 1. สถานการณ์ปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก

ข้อมูลจากกระทรวงศึกษาธิการระบุว่า ในปี 2564 ประเทศไทยมีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน จำนวนกว่า 15,000 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 ของโรงเรียนทั้งหมดในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและการอพยพย้ายถิ่นของประชากรวัยเรียนจากชนบทสู่เมือง (รัตนา ดวงแก้ว, 2563) ในพื้นที่จังหวัดพังงา พบว่ามีโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาจำนวนมาก โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่เกาะ ซึ่งมักประสบปัญหาในการบริหารจัดการทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา, 2564)

##### 2. ความท้าทายด้านการบริหารจัดการ

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายหลักในการบริหารจัดการ ดังนี้ (วิชณุ ทรัพย์สมบัติ, 2563; ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, 2564)

- 1) ด้านการบริหารงบประมาณ - โรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณรายหัวตามจำนวนนักเรียน ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสื่อการเรียนการสอน
- 2) ด้านบุคลากร - ขาดแคลนครูผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำให้ครูต้องรับผิดชอบการสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น เกิดภาระงานที่มากเกินไป
- 3) ด้านวิชาการ - การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพทำได้ยาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และสื่อการเรียนรู้อ

4) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน - การระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษายังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี

5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน - จากการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศในหลายวิชา

(สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2564)

ดังที่ วรรณมา สุภาพุฒ (2564) ได้ศึกษาพบว่า ความท้าทายสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กคือการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร ขณะเดียวกันต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ในเขตเมือง ทำให้ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะและทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่เข้มแข็งเพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว

#### 4.2 นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

รัฐบาลไทยและกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางหลักดังต่อไปนี้

##### 1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2562-2565) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ดังนี้

1) การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเชิงพื้นที่ – ส่งเสริมการจัดการเรียนรวมระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ใกล้เคียงกัน

2) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ - ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย และพัฒนาระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม

3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา - ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น

4) การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม – ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทางไกล

## 2. นโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก

หนึ่งในนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการคือการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและลดต้นทุนต่อหน่วย โดยมีรูปแบบดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

- 1) การเรียนรวม เป็นการนำนักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กไปเรียนร่วมกับโรงเรียนหลัก โดยยังคงสถานะของโรงเรียนเดิมไว้
- 2) การเลิกสถานศึกษา เป็นการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็กและให้นักเรียนย้ายไปเรียนในโรงเรียนหลักที่อยู่ใกล้เคียง
- 3) การจัดเป็นสาขา เป็นการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นสาขาของโรงเรียนหลัก
- 4) การบริหารจัดการแบบศูนย์เครือข่าย เป็นการจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการศึกษา เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในเครือข่ายร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม รัญญา มาศ นุ่นผุด (2563) ได้ศึกษาพบว่า การดำเนินนโยบายควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กในหลายพื้นที่ยังประสบกับอุปสรรคจากการต่อต้านของชุมชนและผู้ปกครองที่ไม่ต้องการให้บุตรหลานเดินทางไกลไปเรียนในโรงเรียนอื่น รวมถึงข้อกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียอัตลักษณ์ของชุมชน

## 3. โครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

กระทรวงศึกษาธิการได้ริเริ่มโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ) เพื่อพัฒนาโรงเรียนในระดับตำบลให้เป็นโรงเรียนหลักที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถให้บริการแก่โรงเรียนขนาดเล็กใกล้เคียง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

- 1) พัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ บุคลากร และอุปกรณ์การเรียนการสอน
- 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียน
- 3) สร้างโอกาสให้นักเรียนในพื้นที่ชนบทได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

ศุภกร พรหมมา (2564) ได้ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลและพบว่า การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์

มีความสามารถในการระดมทรัพยากร และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ

### 4.3 การบริหารจัดการทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีประเด็นสำคัญดังนี้

#### 4.3.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

โรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องบริหารงบประมาณที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) ซึ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นและการวัดผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณ (อัจฉรา หล่อตระกูล, 2564) โดยมีแนวทางดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) การจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณตามความจำเป็นเร่งด่วน
- 3) การใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า
- 4) การระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 5) การติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ

#### 4.3.2. การบริหารทรัพยากรบุคคล

โรงเรียนขนาดเล็กมักประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (สมชาย เทพแสง, 2563) ดังนี้

- 1) การพัฒนาครูให้สามารถสอนได้หลากหลายวิชา - ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะในการสอนหลายวิชา
- 2) การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น - พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู
- 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน - ส่งเสริมการใช้การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) และการเรียนการสอนออนไลน์
- 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ - สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนครูและบุคลากรกับโรงเรียนอื่นในเครือข่าย

ภัทราวดี ตันงาม (2564) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพังงา และพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

#### 4.3.3. การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน

การบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็ก (ธีระ รุญเจริญ, 2563) โดยมีรูปแบบดังนี้

- 1) การใช้ทรัพยากรร่วมกันในเครือข่ายโรงเรียน - การแบ่งปันสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย
- 2) การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้กลาง - พัฒนาโรงเรียนหลักให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรสำหรับโรงเรียนในเครือข่าย
- 3) การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน - ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เพื่อเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
- 4) การระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆ - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา

วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์ (2564) ได้ศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา และพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีนัยสำคัญ

#### 4.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กเป็นความท้าทายสำคัญของระบบการศึกษาไทย ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาที่น่าสนใจดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสม

รูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (นงลักษณ์ วิริยะพงษ์, 2563) ซึ่งมีแนวทางดังนี้

- 1) การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น - พัฒนารูปแบบการสอนที่ครูสามารถสอนนักเรียนหลายระดับชั้นในเวลาเดียวกัน โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นการเรียนรู้แบบกลุ่ม

2) การเรียนรู้แบบโครงงาน - ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการทำโครงการที่บูรณาการหลายวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะที่หลากหลาย

3) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ - ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนการสอน เช่น การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) การเรียนการสอนออนไลน์ และแอปพลิเคชันการเรียนรู้ต่างๆ

4) การเรียนรู้ที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน - พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และใช้ทรัพยากรในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้

สุพรรณิ ปุกสันเทียะ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบคณะชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก และพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย และการพัฒนาทักษะการสอนแบบคณะชั้นของครู

## 2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, 2564) โดยมีแนวทางดังนี้

1) เครือข่ายโรงเรียน - สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ในพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์

2) เครือข่ายชุมชน - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาโรงเรียน

3) เครือข่ายวิชาการ - สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานวิชาการในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย

4) เครือข่ายภาคเอกชน - แสวงหาความร่วมมือกับภาคเอกชนในการสนับสนุนทรัพยากรและการพัฒนาทักษะอาชีพให้กับนักเรียน

ดั่งที่ ญัฐนันท์ มั่นคง (2563) ได้ศึกษาพบว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเครือข่ายระหว่างโรงเรียนและชุมชนที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้มากขึ้น

### 3. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2564) โดยมีแนวทางดังนี้

- 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่เหมาะสม - พัฒนามาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา - จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีเป้าหมายชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
- 3) การดำเนินงานตามแผน - ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) การติดตามและประเมินผล - พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5) การนำผลการประเมินมาปรับปรุง - นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ศรีสุตา ไชยวิจารณ์ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพังงา และพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียน

### 4. การพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2565) โดยมีแนวทางดังนี้

- 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการพัฒนาผู้บริหารให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
- 2) การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เป็นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4) การพัฒนาทักษะการสร้างเครือข่าย เป็นการพัฒนาทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ

5) การพัฒนาทักษะการระดมทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาจิตติมา วรณศรี (2564) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 และพบว่า สมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะดิจิทัล ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนนี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 5.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) หรือที่รู้จักในชื่อ "Andragogy" เป็นแนวคิดที่อธิบายวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก (Pedagogy) โดยทฤษฎีนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์

#### 5.1.1. หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Knowles (1984) ผู้ริเริ่มทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้นำเสนอหลักการสำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 6 ประการ ดังนี้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2563)

- 1) ความต้องการที่จะรู้ (The Need to Know) - ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อเข้าใจถึงเหตุผลและความสำคัญของสิ่งที่จะเรียนรู้ว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร
- 2) มโนทัศน์ของผู้เรียน (The Learners' Self-concept) – ผู้ใหญ่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ต้องการการกำกับตนเองในการเรียนรู้

3) บทบาทของประสบการณ์ (The Role of Experience) – ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ และเป็นฐานให้เชื่อมโยงความรู้ใหม่

4) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn) - ผู้ใหญ่จะพร้อมเรียนรู้เมื่อเนื้อหา นั้นเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในชีวิตจริงหรือสามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน

5) แนวทางสู่การเรียนรู้ (Orientation to Learning) - ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะเรียนรู้แบบ เน้นปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem-centered) มากกว่าแบบเน้นเนื้อหา (Content-centered)

6) แรงจูงใจ (Motivation) - ผู้ใหญ่มักมีแรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการพัฒนาตนเอง ความภาคภูมิใจ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มากกว่าแรงจูงใจภายนอก

อนันต์ พันนึก (2564) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง และการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับ ประสบการณ์เดิม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

### 5.1.2. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2564)

1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น - การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นใน การพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา

2) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม - การออกแบบกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร

3) การเรียนรู้แบบเน้นปัญหาเป็นศูนย์กลาง - การออกแบบกิจกรรมที่ใช้ปัญหาจริงใน บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ

4) การสะท้อนคิด - การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้สะท้อนคิดจากประสบการณ์และการ ปฏิบัติงานจริง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายและวางแผนการ เรียนรู้ของตนเอง

สุมาลี สังข์ศรี (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และพบว่า รูปแบบการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็น การออกแบบกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติจริง การใช้กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนคิดร่วมกัน

## 5.2 การพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่อง

การพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่อง (Continuous Professional Development: CPD) เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรวิชาชีพ รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงาน

### 5.2.1. แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่อง

การพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ช่วยให้ผู้ประกอบวิชาชีพสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2563)

- 1) การพัฒนาตลอดชีวิต เป็นการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงาน
- 2) การพัฒนาแบบบูรณาการ เป็นการพัฒนาที่บูรณาการทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติในบริบทการทำงานจริง
- 3) การพัฒนาตามความต้องการเฉพาะบุคคล เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการและเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละบุคคล
- 4) การพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นการพัฒนาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง
- 5) การพัฒนาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน

### 5.2.2. รูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่อง

การพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีหลากหลายรูปแบบ ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2565)

- 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน
- 2) การสัมมนา เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วมและผู้เชี่ยวชาญ
- 3) การพี่เลี้ยงและการโค้ช เป็นการให้คำแนะนำและสนับสนุนการเรียนรู้โดยผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า
- 4) การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
- 5) การศึกษาดูงาน เป็นการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานอื่น
- 6) การประชุมวิชาการ เป็นการร่วมประชุมวิชาการเพื่อรับฟังความรู้และแนวคิดใหม่ๆ
- 7) การวิจัยปฏิบัติการ เป็นการทำวิจัยในบริบทการทำงานจริงเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 8) การศึกษาต่อ เป็นการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 9) การพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่างๆ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหนังสือ บทความ สื่อออนไลน์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

วรรณดี สุธาพานิชย์ (2564) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และพบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย คำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยเฉพาะการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องละทิ้งภาระงานประจำ และการพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยงหรือโค้ชที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล

### 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจริงในการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 5.3.1. หลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ผ่านการลงมือแก้ปัญหาจริงในการทำงาน โดยมีการสะท้อนคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมีหลักการสำคัญดังนี้ (Marquardt, 2018; จิรประภา อัครบวร, 2564)

- 1) การเรียนรู้จากปัญหาจริง เป็นการใช้ปัญหาจริงในการทำงานเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนา
- 2) การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความหลากหลายเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
- 3) การตั้งคำถามและการสืบค้น เป็นการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์และการสืบค้นข้อมูล
- 4) การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปทดลองปฏิบัติจริง
- 5) การสะท้อนคิด เป็นการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติเพื่อสร้างการเรียนรู้
- 6) การสนับสนุนของโค้ช เป็นการมีโค้ชหรือผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้

### 5.3.2. กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2563)

- 1) การกำหนดปัญหา เป็นการระบุปัญหาหรือความท้าทายที่สำคัญและเร่งด่วนในการทำงาน
- 2) การจัดตั้งกลุ่มการเรียนรู้ เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความหลากหลายและมีความสนใจในปัญหาเดียวกัน
- 3) การวิเคราะห์ปัญหา เป็นการวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- 4) การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา เป็นการระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา
- 5) การนำแนวทางไปปฏิบัติ เป็นการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จริง
- 6) การสะท้อนคิดและการเรียนรู้ เป็นการสะท้อนคิดจากผลการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

7) การปรับปรุงและพัฒนา เป็นการนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

### 5.3.3. การประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

การเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้ดังนี้ (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, 2564)

- 1) การจัดตั้งกลุ่มเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้บริหาร เป็นการรวมกลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่เผชิญร่วมกัน
- 2) การกำหนดโจทย์ปัญหาที่ท้าทาย เป็นการกำหนดโจทย์ปัญหาที่ท้าทายและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21
- 3) การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการจัดเวทีให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน
- 4) การสนับสนุนของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำและสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) การติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

พรทิพย์ ศิริภทราชัย (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพบว่า กระบวนการดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้าร่วมกระบวนการ

## 5.4 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพที่เน้นการรวมตัวกันของผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน

### 5.4.1. แนวคิดของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมตัวกันของผู้ประกอบวิชาชีพในองค์กรหรือระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการ

ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนหรือผู้รับบริการ (DuFour, 2018; วิจารณ์ พานิช, 2565) โดยมีลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีดังนี้

- 1) วิทยาลัยและค่านิยมร่วม เป็นสมาชิกมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันในการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของผู้เรียน
- 2) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ เป็นสมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) การสืบสอบเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เป็นสมาชิกร่วมกันตั้งคำถาม สืบค้น และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
- 4) การร่วมมือรวมพลัง เป็นสมาชิกร่วมมือกันในการพัฒนาและแก้ปัญหา
- 5) การสนับสนุนและการแบ่งปัน เป็นมีการสนับสนุนและแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างสมาชิก

#### 5.4.2. กระบวนการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กระบวนการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้ (มนตรี แย้มกสิกร, 2564)

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างความเข้าใจและการยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันของสมาชิก
- 2) การกำหนดประเด็นปัญหาหรือเรื่องที่สนใจ เป็นการระบุประเด็นปัญหาหรือเรื่องที่สมาชิกสนใจและต้องการพัฒนาร่วมกัน
- 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติระหว่างสมาชิก
- 4) การสะท้อนคิดและสืบสอบผลการปฏิบัติ เป็นการสะท้อนคิดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 5) การปรับปรุงและพัฒนา เป็นการนำผลการสะท้อนคิดมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 6) การแบ่งปันและขยายผล เป็นการแบ่งปันและขยายผลแนวปฏิบัติที่ดีไปสู่ผู้อื่น

### 5.4.3. การประยุกต์ใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

การประยุกต์ใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวทางดังนี้ (เลขา ปิยะอัจฉริยะ, 2565)

- 1) การสร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก - การรวมกลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน
- 2) การกำหนดประเด็นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 - การกำหนดประเด็นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร
- 3) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การจัดเวทีให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21
- 4) การพัฒนาแนวปฏิบัติร่วมกัน - การร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21
- 5) การติดตามและสนับสนุน - การติดตามและให้การสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติไปใช้ในบริบทของแต่ละโรงเรียน
- 6) การสะท้อนผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - การสะท้อนผลการปฏิบัติและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สมนึก ภัททิยธนี (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพังงา และพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง การสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก การจัดเวลาและพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนี้ ประภาพรรณ เอี่ยมสุภาชิต (2565) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และพบว่า การบูรณาการระหว่างการเรียนรู้แบบออนไลน์และออฟไลน์ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เนื่องจากช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างสม่ำเสมอ

#### 5.4.4. ประโยชน์ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2565)

- 1) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ - ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ - ผู้บริหารได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้บริหารคนอื่น ๆ ทำให้มีพันธมิตรในการพัฒนาและแก้ปัญหาาร่วมกัน
- 3) การสะท้อนและพัฒนาการปฏิบัติงาน - ผู้บริหารได้สะท้อนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) การสร้างนวัตกรรมในการบริหาร - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการร่วมมือกันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการบริหารจัดการ
- 5) การลดความรู้สึกโดดเดี่ยว - ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมักรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน การเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนวิชาชีพ
- 6) การพัฒนาภาวะผู้นำ - การมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทำให้มีความมั่นใจและมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

จากการศึกษาของ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2564) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน โดยเฉพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังพบว่า การพัฒนาดังกล่าวส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญ

### 6.บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

การศึกษาบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม ข้อจำกัด และความต้องการที่แท้จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

## 6.1. ข้อมูลพื้นฐาน สภาพแวดล้อม และทรัพยากร

6.1.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดพังงา ซึ่งเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ทางภาคใต้ของประเทศไทย มีพื้นที่ประมาณ 4,171 ตารางกิโลเมตร มีลักษณะภูมิประเทศที่หลากหลาย ทั้งเขตภูเขา ที่ราบ และชายฝั่งทะเล แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองพังงา อำเภอเกาะยาว อำเภอกะปง อำเภอตะกั่วทุ่ง อำเภอตะกั่วป่า อำเภอคุระบุรี อำเภอทับปุด และอำเภอท้ายเหมือง (สำนักงานจังหวัดพังงา, 2566) มีประชากรประมาณ 267,330 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ประมง และการท่องเที่ยว มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ ประชากรบางส่วนอาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่เกาะ ซึ่งมีข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการพื้นฐานและการศึกษา (สำนักงานสถิติจังหวัดพังงา, 2566)

6.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา (สพป.พังงา) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นในจังหวัดพังงา มีวิสัยทัศน์ คือ "มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา บนพื้นฐานความเป็นไทย สู่ศตวรรษที่ 21" (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา, 2566) สพป.พังงามีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 132 โรงเรียน แบ่งเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน) จำนวน 68 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.12 โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121-600 คน) จำนวน 61 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 46.61 โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601-1,500 คน) จำนวน 3 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2.25 จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ในสังกัด สพป.พังงา เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ของจังหวัด ทั้งในเขตเมือง เขตชนบท และพื้นที่เกาะ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา, 2566)

6.1.3 ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา มีจำนวนทั้งสิ้น 68 โรงเรียน มีการกระจายตัวในพื้นที่ต่างๆ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา, 2566) แบ่งเป็น อำเภอเมืองพังงา จำนวน 5 โรงเรียน อำเภอเกาะยาว จำนวน 6 โรงเรียน อำเภอกะปง จำนวน 6 โรงเรียน อำเภอตะกั่วทุ่ง จำนวน 22 โรงเรียน อำเภอตะกั่วป่า จำนวน 5 โรงเรียน อำเภอคุระบุรี จำนวน 6 โรงเรียน อำเภอทับปุด จำนวน 5 โรงเรียน และอำเภอท้ายเหมือง จำนวน 13 โรงเรียน

6.1.4 สภาพทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา จากผลการสำรวจสภาพทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา โดย วรรณมา โต๊ะมิ (2564) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา มีสภาพทรัพยากรดังนี้

1) ด้านบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีผู้บริหาร 1 คน บางโรงเรียนไม่มีผู้บริหาร ต้องใช้วิธีให้ผู้บริหารโรงเรียนอื่นมารักษาราชการแทน ครูผู้สอนมีจำนวนเฉลี่ย 3-5 คนต่อโรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่ครบชั้นเรียน ครู 1 คนต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น บุคลากรสนับสนุนมีจำนวนน้อยมาก ส่วนใหญ่ไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการหรือนักการภารโรง

2) ด้านงบประมาณ ได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัวตามจำนวนนักเรียน ทำให้มีงบประมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ การระดมทรัพยากรจากชุมชนทำได้จำกัด เนื่องจากชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี มีค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูง โดยเฉพาะโรงเรียนในพื้นที่เกาะและพื้นที่ห่างไกล

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี อาคารสถานที่ ส่วนใหญ่มีอาคารเรียนและอาคารประกอบที่เพียงพอ แต่มีสภาพเก่าและทรุดโทรม บางโรงเรียนขาดแคลนห้องปฏิบัติการและห้องพิเศษ สื่อการเรียนการสอน มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ขาดสื่อเทคโนโลยีที่จำเป็น ระบบอินเทอร์เน็ตโรงเรียน ส่วนใหญ่มีระบบอินเทอร์เน็ต แต่มีปัญหาด้านความเร็วและความเสถียร โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่เกาะ

4) ด้านการบริหารจัดการ ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบคณะชั้น เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้น มีการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู มีการร่วมมือกับโรงเรียนอื่นในลักษณะเครือข่ายโรงเรียน ผู้บริหารมีภาระงานมาก ทั้งงานบริหาร งานสอน และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สุนันทา ไตรบุตร (2564) ได้ศึกษาสภาพการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ แต่ยังมีข้อจำกัดด้านทักษะและความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง รวมถึงข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

## 6.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพ.ป.พังงา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ช่วยให้เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2565)

### 6.2.1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 ความใกล้ชิดกับชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่ในชุมชน ทำให้มีความใกล้ชิดกับชุมชนและผู้ปกครอง เป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชนในการพัฒนาโรงเรียน

1.2 อัตราส่วนครูต่อนักเรียน มีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนที่ต่ำ ทำให้ครูสามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง ครูสามารถจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ ครูรู้จักนักเรียนทุกคนเป็นอย่างดี ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนานักเรียนได้ตรงตามความต้องการ

1.3 ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ตามสถานการณ์

1.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### 6.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาโรงเรียน ขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาคารสถานที่มีสภาพเก่าและทรุดโทรม

2.2 ภาระงานของผู้บริหารและครู ผู้บริหารและครูมีภาระงานมาก ทั้งงานบริหารงานสอน และงานอื่นๆ ครูต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น ทำให้ไม่สามารถเชี่ยวชาญในวิชาที่สอนได้ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียน ทำให้มีเวลาจำกัดในการพัฒนาตนเอง

2.3 ข้อจำกัดด้านวิชาการ ขาดความหลากหลายในการจัดการเรียนการสอน ขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการกับโรงเรียนอื่น นักเรียนมีโอกาสน้อยในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่หลากหลาย

2.4 การเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและครูบางส่วนขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

### 6.2.3 โอกาส (Opportunities)

3.1 นโยบายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก มีการจัดสรรงบประมาณพิเศษสำหรับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก มีโครงการพิเศษต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

3.2 การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่

3.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีเทคโนโลยีที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น มีแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่หลากหลาย มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมมากขึ้น

3.4 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนอื่น มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารและครูจากโรงเรียนอื่น มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนาโรงเรียน

### 6.2.4 อุปสรรค (Threats)

1.1 การลดลงของจำนวนนักเรียน อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง การย้ายถิ่นฐานของประชากรจากชนบทสู่เมือง ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมือง

1.2 นโยบายการควบรวมโรงเรียน นโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อย การยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน การต่อต้านจากชุมชนต่อนโยบายการควบรวมโรงเรียน

1.3 ข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ พื้นที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในพื้นที่ห่างไกลและเข้าถึงยาก พื้นที่เกาะมีข้อจำกัดในการเดินทางและการขนส่ง สภาพภูมิอากาศที่แปรปรวนส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน

1.4 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนไม่เอื้อต่อโรงเรียนขนาดเล็ก ข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรจากชุมชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี

จากการศึกษาของ ประพันธ์ สุขทวี (2564) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการในการบริหารจัดการโรงเรียน แต่สามารถใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

### 6.3 สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น

การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา ช่วยให้เข้าใจประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาและแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการ

#### 6.3.1. สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา

จากการศึกษาของ วิชัย รักหวาน (2565) ได้สรุปสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา ดังนี้

1.1 ปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนไม่ครบชั้นเรียนและไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ ขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน

1.2 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูมีภาระงานมาก ทั้งงานสอนและงานอื่นๆ การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่องและไม่ตรงตามความต้องการการโยกย้ายของครูและผู้บริหารบ่อยครั้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาตนเอง

1.3 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ต้นทุนต่อหน่วยในการจัดการศึกษาสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ การระดมทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานภายนอกทำได้จำกัด ขาดระบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป อาคารสถานที่ที่มีสภาพเก่าและทรุดโทรม ระบบสาธารณูปโภคไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ การเดินทางมาโรงเรียนของนักเรียนลำบาก โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่เกาะ ความสัมพันธ์กับชุมชนไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัยและไม่เป็นปัจจุบัน

1.5 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีภาระงานมาก ทั้งงานบริหาร งานสอน และงานอื่นๆ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลไม่ต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการมีน้อย ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะทักษะในศตวรรษที่ 21

สอดคล้องกับการศึกษาของ นันทนา เอกธรรมสุทธิ (2564) ที่พบว่า ปัญหาสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา คือ การขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี รวมถึงข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมและภูมิศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของนักเรียน

#### 6.3.2. ความต้องการจำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา

จากการสำรวจความต้องการจำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพป.พังงา โดย สมพร หลิมสกุล (2565) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ความต้องการด้านบุคลากร ครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ บุคลากรสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ นักการภารโรง และบรรณารักษ์ การพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของครูและผู้บริหารในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสมัยใหม่ การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

2.2 ความต้องการด้านงบประมาณ งบประมาณเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาโรงเรียน ระบบการจัดสรรงบประมาณที่คำนึงถึงความแตกต่างของบริบทและความต้องการของแต่ละโรงเรียน ความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกและภาคเอกชน

2.3 ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเพียงพอ อุปกรณ์เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและความเสถียรสูง ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาการ หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.5 ความต้องการด้านการบริหารจัดการ รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนอื่นและหน่วยงานภายนอก การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการโรงเรียน

### 3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

จากการศึกษาของ พรรณี สุวรรณวิหค (2565) เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัด สพ.ป.พังงา พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

3.1 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาอย่างเป็นระบบ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการ

3.2 สมรรถนะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสร้างทีมงาน ทักษะการเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

3.3 สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

3.4 สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสามารถในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

ประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา  
ความสามารถในการจูงใจและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง

3.5 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการ  
พัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจบุคลากร ความสามารถในการเป็น  
แบบอย่างที่ดีและการสร้างความไว้วางใจ ความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน

นอกจากนี้ เกศริน มณีโชติ (2565) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพพ.พังงา และพบว่า สมรรถนะด้านการคิด  
วิเคราะห์และการแก้ปัญหา สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ  
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง  
ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

สรุปการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพพ.  
พังงา พบว่า โรงเรียนเหล่านี้เผชิญกับความท้าทายหลายประการในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และ  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการโรงเรียนในศตวรรษที่ 21  
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การสื่อสารและการทำงานร่วมกับ  
ผู้อื่น การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญใน  
การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้ทัดเทียมกับโรงเรียนขนาดอื่น

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นการทบทวนองค์ความรู้และข้อค้นพบที่นักวิจัยได้ศึกษาไว้ เพื่อนำมาเป็นฐานใน  
การพัฒนางานวิจัยให้มีความลึกซึ้งและต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยใน  
ประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและทักษะใน  
ศตวรรษที่ 21 ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2568 โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

**สมศักดิ์ เจริญสุข และคณะ (2563)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้วิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารองค์กร 2) สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) สมรรถนะด้านการบริหารงานวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 5) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่วนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและปรับปรุง โดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

**วิมลรัตน์ บุญชู (2563)** ได้ศึกษาเรื่อง "ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 297 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม โดยทักษะที่ส่งผลมากที่สุด คือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

**ธนวิทย์ บุตรทองทิพย์ (2564)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนารูปแบบสมรรถนะทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความรู้ด้านดิจิทัล 2) การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ 3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลดิจิทัล 4) การส่งเสริมการใช้ดิจิทัลในองค์กร และ 5) กฎหมายและจริยธรรมดิจิทัล ส่วนรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินสมรรถนะปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา

การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

**ปวีณา จันทรสุข และคณะ (2564)** ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กภายใต้โครงการโรงเรียนคุณภาพของชุมชน" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กภายใต้โครงการโรงเรียนคุณภาพของชุมชน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 378 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ความร่วมมือของชุมชนและเครือข่าย 3) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน และ 5) การพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**วัชรินทร์ โพธิ์เงิน และคณะ (2565)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน 2) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 3) การสืบเสาะแสวงหาความรู้ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 5) การร่วมมือรวมพลัง และ 6) โครงสร้างสนับสนุน โดยมีกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุง ผลการใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในทุกด้าน

**รัชนก คำวงศ์ปิ่น (2565)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคเหนือตอนบน" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคเหนือตอนบน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้

เครื่องมือดิจิทัลพื้นฐาน 2) การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือดิจิทัล 3) การสร้างสรรค์และบูรณาการสื่อดิจิทัล 4) การใช้ดิจิทัลเพื่อความปลอดภัย 5) การประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ และ 6) การใช้ดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การประเมินความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบกิจกรรม การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะดิจิทัลสูงขึ้นในทุกด้าน

**สุรวุฒิ กิจมงคล และนวัตกร วิชญาณรัตน์ (2565)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคพลิกผันทางเทคโนโลยี" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคพลิกผันทางเทคโนโลยี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 450 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคพลิกผันทางเทคโนโลยีประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำดิจิทัล 2) สมรรถนะด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย และ 5) สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนในยุคดิจิทัล และความสามารถในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

**ศิริพร เนาว์ขมภู และรุจิราพร รามศิริ (2566)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม 4) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย 5) การจัดการความรู้ และ 6) การบริหารความเสี่ยง ส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การประเมินสภาพปัจจุบัน การสร้างความตระหนัก การพัฒนาความรู้และทักษะ การนำสู่

การปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผล ผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

**พันธกานต์ ทานประสิทธิ์ และคณะ (2566)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคดิจิทัล" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคดิจิทัล โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การจัดการสวัสดิการและค่าตอบแทน และ 6) การสร้างความผูกพันในองค์กร ส่วนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการและแนวคิด กระบวนการพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การดำเนินการพัฒนา การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผลและปรับปรุง ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้นในทุกด้าน

**กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดสร้างสรรค์ 2) การคิดวิเคราะห์ 3) การคิดสังเคราะห์ 4) การคิดประยุกต์ และ 5) การคิดเชิงวิพากษ์ ส่วนหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม 60 ชั่วโมง โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าและการฝึกอบรมออนไลน์ ผลการประเมินหลักสูตรพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และเจตคติเกี่ยวกับการคิดเชิงนวัตกรรมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**นิคม คำภา และประยูร เขาวนินาท (2567)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการศึกษาวิถีใหม่" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการศึกษาวิถีใหม่ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบ

ผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความฉลาดด้านการใช้ดิจิทัล 2) ความฉลาดด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล และ 3) ความฉลาดด้านการบูรณาการดิจิทัล ส่วนรูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การประเมินความฉลาดทางดิจิทัล การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและปรับปรุง ผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

**อภิสิทธิ์ ทนคำดี และอรุญา บำรุงกิจ (2567)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคพลิกผันประกอบด้วย 5 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ทักษะการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 3) ทักษะการกำหนดกลยุทธ์ 4) ทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) ทักษะการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้กรณีศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการโค้ช ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นในทุกด้าน

**วรพจน์ สิงหาราช และคณะ (2567)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสาร 4) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ ส่วนโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 โมดูล ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 120 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ออนไลน์ และการโค้ช ผลการประเมินโปรแกรมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**สุพรรณา สุภาพ และพรณี สุวดี (2568)** ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการวิกฤตทางการศึกษา" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการวิกฤตทางการศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการวิกฤตทางการศึกษาประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต 2) สมรรถนะด้านการรับมือและตอบโต้วิกฤต 3) สมรรถนะด้านการฟื้นฟูหลังวิกฤต และ 4) สมรรถนะด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การพัฒนา การประเมินผล และการปรับปรุงวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจำลองสถานการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการโค้ช ผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

**ธนากร บุญพา และสวัสดี บรรเทาทุกข์ (2568)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสาร 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การเจรจาต่อรอง และ 6) การจัดการความขัดแย้ง ส่วนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล

โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย การประเมินตนเอง การเรียนรู้ทฤษฎีและหลักการ การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสะท้อนผล ผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือ สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ส่วนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเป็นการผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผน การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและปรับปรุง

## 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ช่วยให้เข้าใจมุมมอง แนวคิด และแนวทางการพัฒนาจากบริบทที่หลากหลายในต่างประเทศ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

Johnson et al. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำโรงเรียน สำหรับศตวรรษที่ 21: การศึกษาเชิงผสมผสานของผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ชนบท" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ชนบทและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทของสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ชนบทประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ 3) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน 4) การระดมทรัพยากร 5) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และ 6) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา โดยรูปแบบการพัฒนา

สมรรถนะที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการผสมผสานวิธีการทั้งการมีที่เลี้ยง การโค้ช การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสร้างเครือข่ายผู้บริหาร ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษา ความต่อเนื่องของโปรแกรมการพัฒนา และการเชื่อมโยงการพัฒนากับบริบทของโรงเรียน

**Wilson and Xue (2021)** ได้ศึกษาเรื่อง "ทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก: การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศจีนและออสเตรเลีย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศจีนและออสเตรเลีย รวมถึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะดังกล่าว โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งในประเทศจีนและออสเตรเลีย ประกอบด้วย 5 ทักษะหลัก ได้แก่ 1) การรู้เท่าทันดิจิทัล 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน 4) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในโรงเรียน และ 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การวิจัยพบความแตกต่างที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนในออสเตรียมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการมีส่วนร่วมของชุมชนมากกว่า ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนในจีนมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอนมากกว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัล ได้แก่ นโยบายของรัฐ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพ และทัศนคติของผู้บริหารต่อเทคโนโลยี

**Martínez-Ruiz and Ramírez-Saborío (2022)** ได้ศึกษาเรื่อง "ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก: ผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 " โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs) ต่อการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศคอสตาริกา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ปัญหา กระบวนการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี การร่วมกันแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติ และการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง การวิจัยยังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ ความไว้วางใจ

ระหว่างสมาชิก การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การจัดสรรเวลาสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรม และ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสามารถในการนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม

**Peterson and Williams (2022)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในชนบท: การศึกษาวิจัยเชิงออกแบบ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ชนบทของสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการออกแบบ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ชนบทประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การคิดเชิงออกแบบ 2) การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร และ 5) การระดมทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ 2) การโค้ชและการให้คำปรึกษา 3) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยมีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนัก การสร้างความรู้ความเข้าใจ การพัฒนาทักษะ การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง และการสะท้อนคิดและปรับปรุง ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการคิดเชิงออกแบบและการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียน

**Kim and Lee (2023)** ได้ศึกษาเรื่อง "สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียน: การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในเกาหลีใต้" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในประเทศเกาหลีใต้ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) 2) ความเป็นผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) 3) ความรู้ดิจิทัล (Digital Knowledge) และ 4) การบริหารจัดการดิจิทัล (Digital Management) ผลการเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลโดยรวมสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในด้านความรู้ดิจิทัล

และการบริหารจัดการดิจิทัล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างดังกล่าว ได้แก่ การเข้าถึงทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การวิจัยยังพบว่า ความท้าทายสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในการพัฒนาสมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ได้แก่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และภาระงานที่หลากหลายของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการตัดสินใจและการนำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

**Harris and Jones (2023)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในยุคหลังการแพร่ระบาด: หลักฐานเชิงประจักษ์จากบริบทนานาชาติ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในยุคหลังการระบาดของโรคโควิด-19 จากบริบทนานาชาติ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษาในประเทศอังกฤษ ฟินแลนด์ สิงคโปร์ และแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะทักษะด้านการบริหารวิกฤต (Crisis Management) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การดูแลสุขภาพของนักเรียนและบุคลากร และการสร้างความยืดหยุ่นและความต่อเนื่องทางการศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคหลังการระบาดประกอบด้วย 1) การผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบเผชิญหน้าและการเรียนรู้ออนไลน์ 2) การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานการณ์จริง และ 4) การสะท้อนคิดและการโค้ช การวิจัยยังพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในทุกประเทศมีลักษณะร่วมกันคือ การเชื่อมโยงกับบริบทของโรงเรียน การมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เผชิญในสถานการณ์จริง การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียน

**Chang and Thompson (2023)** ได้ศึกษาเรื่อง "ความฉลาดทางอารมณ์ และการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก: การวิจัยแบบผสมผสาน" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะดังกล่าว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานในประเทศนิวซีแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความยืดหยุ่นทางจิตใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ การรับรู้อารมณ์ของตนเอง การจัดการอารมณ์ของตนเอง และการรับรู้อารมณ์

ของผู้อื่น ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงมีความสามารถในการรับมือกับความท้าทายและความเครียดในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้ดีกว่า โปรแกรมเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์และความยืดหยุ่นทางจิตใจที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ 1) การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ 2) การจัดการอารมณ์และความเครียด 3) การสื่อสารเชิงบวกและการสร้างความสัมพันธ์ และ 4) การสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ โดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การโค้ช การฝึกสติ และการสร้างเครือข่ายสนับสนุนทางสังคม ผลการทดลองใช้โปรแกรมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และความยืดหยุ่นทางจิตใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถนำทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนและการสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**Rodriguez et al. (2024)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก: การศึกษาเชิงปฏิบัติการในบริบทของลาตินอเมริกา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในบริบทของลาตินอเมริกา โดยศึกษาในประเทศเม็กซิโก โคลัมเบีย และชิลี ใช้วิธีการวิจัยเชิงทดลอง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 5 ทักษะหลัก ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 3) การคิดเชิงอนาคต (Future-oriented Thinking) 4) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และ 5) การคิดเชิงปฏิบัติ (Practical Thinking) โปรแกรมการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 โมดูล ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 6 เดือน โดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ และการโค้ช ผลการประเมินโปรแกรมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมโปรแกรมมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม โดยเฉพาะในด้านการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงอนาคต การวิจัยยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ประสบการณ์ในการบริหาร พื้นฐานความรู้ด้านการบริหารจัดการ และการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารที่มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์สูงมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน การจัดสรรทรัพยากร และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**Smith and Walker (2024)** ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในโรงเรียนขนาดเล็ก: การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ " โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network) ต่อการพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในสหราชอาณาจักร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีผลเชิงบวกต่อการพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยช่วยพัฒนาทักษะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การกระจายความเป็นผู้นำ 3) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การมีเป้าหมายร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงและสื่อสาร วิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเยี่ยมชมโรงเรียน การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และการสะท้อนคิดร่วมกัน การวิจัยยังพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิก การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง และการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมเครือข่ายมีความสามารถในการนำแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม

**Anderson and Brown (2024)** ได้ศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท: การบริหารจัดการท่ามกลางความผันผวนทางการศึกษาในยุคหลังการระบาด" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคหลังการระบาดของโรคโควิด-19 โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การระบุมความท้าทายเชิงปรับตัว 2) การจัดการกับความไม่แน่นอน 3) การสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร 4) การระดมความร่วมมือในการแก้ปัญหา และ 5) การเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบทเผชิญกับความท้าทายเชิงปรับตัวที่สำคัญในยุคหลังการระบาดของโรคโควิด-19 ได้แก่ การจัดการกับช่องว่างทางการเรียนรู้ (Learning

Gaps) ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ปัญหาสุขภาพจิตของนักเรียนและบุคลากร ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบท ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการสนับสนุน 2) การใช้การคิดเชิงระบบและการคิดเชิงออกแบบ 3) การพัฒนาทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 5) การดูแลตนเองและการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ การวิจัยยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ชนบท ได้แก่ ประสบการณ์และความรู้พื้นฐาน การเข้าถึงเครือข่ายการสนับสนุนทางวิชาชีพ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในระดับนานาชาติ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในหลายประเทศเผชิญกับความท้าทายที่คล้ายคลึงกัน เช่น ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ภาระงานที่หลากหลาย และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในบริบทระหว่างประเทศมีความสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย ได้แก่ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะด้านการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะด้านการสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านการปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมักเป็นการผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช การเรียนรู้จากการปฏิบัติการเรียนรู้ออนไลน์ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง การเชื่อมโยงการพัฒนากับบริบทของโรงเรียน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียน

สรุปจากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่าสมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาประกอบด้วยหลายด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทักษะด้านการสื่อสารและสร้างความร่วมมือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะ

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และทักษะด้านภาวะผู้นำ นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมักเป็นการผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ออนไลน์ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ตั้งแต่การประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและปรับปรุง โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง การเชื่อมโยงการพัฒนากับบริบทของโรงเรียน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ความท้าทายเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือข้อจำกัดด้านทรัพยากร ภาระงานที่หลากหลาย และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

สมศักดิ์ เจริญสุข และคณะ (2563) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งพบว่าสมรรถนะสำคัญประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานวิชาการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การออกแบบกิจกรรม การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลและปรับปรุง

วิมลรัตน์ บุญชู (2563) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งพบว่าทักษะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี และทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม โดยทักษะที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

ธนวิทย์ บุตรทองทิม (2564) การพัฒนารูปแบบสมรรถนะทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะทักษะดิจิทัลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ด้านดิจิทัล การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลดิจิทัล การส่งเสริมการใช้

ดิจิทัลในองค์กร และกฎหมายและจริยธรรมดิจิทัล รูปแบบการพัฒนามี 5 ขั้นตอน คือ การประเมินสมรรถนะปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบกิจกรรม การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล

ปวีณา จันทร์สุข และคณะ (2564) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กภายใต้โครงการโรงเรียนคุณภาพของชุมชน พบว่าปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความร่วมมือของชุมชนและเครือข่าย การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการเรียนการสอน และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วัชรินทร์ โพธิ์เงิน และคณะ (2565) รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ การสืบเสาะแสวงหาความรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การร่วมมือรวมพลัง และโครงสร้างสนับสนุน โดยมีกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุง

รัชนก คำวงศ์ปิ่น (2565) รูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคเหนือตอนบน พบว่าทักษะดิจิทัลที่จำเป็นประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การใช้เครื่องมือดิจิทัลพื้นฐาน การสื่อสารและทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือดิจิทัล การสร้างสรรค์และบูรณาการสื่อดิจิทัล การใช้ดิจิทัลเพื่อความปลอดภัย การประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ และ การใช้ดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา (5 ขั้นตอน) และเงื่อนไขความสำเร็จ

สุรจภูมิ กิจมงคล และนวัตกร วิชญาณรัตน์ (2565) การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคพลิกผันทางเทคโนโลยี พบว่าสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย และสมรรถนะด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดคือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนในยุคดิจิทัล และความสามารถในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ศิริพร เนาว์ชมภู และรุจิราพร รามศิริ (2566) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย การจัดการความรู้ และการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ และกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ การประเมินสภาพปัจจุบัน การสร้างความตระหนัก การพัฒนาความรู้และทักษะ การนำสู่การปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผล

พันธกานต์ ทานประสิทธิ์ และคณะ (2566) การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคดิจิทัล พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดการสวัสดิการและค่าตอบแทน และการสร้างความผูกพันในองค์กร รูปแบบการพัฒนามี 3 องค์ประกอบหลัก และกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือการเตรียมการ การดำเนินการพัฒนา การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผลและปรับปรุง

กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบของทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดประยุกต์ และการคิดเชิงวิพากษ์ หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ใช้ระยะเวลา 60 ชั่วโมง โดยผสมผสานการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าและออนไลน์ ผลการประเมินพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ทักษะ และเจตคติเกี่ยวกับการคิดเชิงนวัตกรรมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิสิทธิ์ ทนคำดี และอรุณา บำรุงกิจ (2567) รูปแบบการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยพบว่าทักษะที่จำเป็นประกอบด้วย 5 ทักษะสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินควบคุมกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมุ่งศึกษาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กตามกรอบของ P21 Partnership for 21 st Century Learning (2019) ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มทักษะหลัก และนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ดังแสดงในภาพที่ 2.1

**กรอบแนวคิดการวิจัย**  
**รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา" ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะการวิจัยผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อพัฒนารูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในบริบทจริงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา อันจะนำไปสู่การยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเป็นรูปธรรม และแบ่งการดำเนินการออกเป็น 4 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวังดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล กับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

**ตอนที่ 2** ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา มีรายละเอียดดังนี้

### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

1.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จำนวน 68 โรงเรียน โดยศึกษาจากประชากร ทั้งหมด

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประเภทของเครื่องมือ

แบบสอบถาม

#### 3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) คือ

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด

#### 3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดมาสร้างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยยึดวัตถุประสงค์การวิจัย และจากนิยามศัพท์เป็นหลัก

3.3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประเมินศึกษาฟังงา ไปตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับข้อคำถาม (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้แก่

- 1) รศ.ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช
- 2) นางพรทิพย์ นกุลกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ฟังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
- 3) นางสาวสุวิภา ตั้งก่อสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฟังงา ภูเก็ต ระนอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
- 4) นางวารุณี ฟ่านปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฟังงา
- 5) ดร.นันทฎารัตน์ ณ นคร อาจารย์กลุ่มวิชาชีพรูและบริหารการศึกษา ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

โดยเกณฑ์การตัดสินค่า IOC มีค่า 0.50-1.00 พบว่า แบบสอบถามสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฟังงา มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80-1.00

3.3.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ไปทดลอง (Try Out) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 30 โรงเรียน แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามแต่ละข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20-1.00 มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) เกณฑ์ที่กำหนดคือตั้งแต่ 0.71 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.52-0.86 แบบสอบถาม สภาพที่พึงประสงค์มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.48-0.94

3.3.5 ผู้วิจัยนำปรับปรุงและจัดพิมพ์แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

4.1 ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์และเพียงพอกับเป้าหมายหรือผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการชี้แจง ให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีการตอบแบบสอบถาม

4.3 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง

4.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment)

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ ระดับน้อยที่สุด

5.2.2 การวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น (Need Assessment) ได้นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการความจำเป็น

5.2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## **ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### **1. วิธีการดำเนินการวิจัย**

1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อทำการยกร่างรูปแบบ โดยนำผลการวิเคราะห์ ในขั้นที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางรูปแบบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

มากำหนดกรอบของรูปแบบใช้เป็นข้อมูลสำหรับยกร่างรูปแบบ

1.2 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

1.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จัดทำเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

**ตอนที่ 2** ตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ด้านความเหมาะสม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ จำนวน 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็น อาจารย์ระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ดังนี้

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. ดร.สังคม จันทน์วิเศษ | ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ |
| 2. ดร.ชุลีกร ทองด้วง    | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง<br>เขต 1                                  |
| 3. ดร.จอมขวัญ นครไธสง   | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่   |
| 4. นายฐกฤต อชฌนาพิพัฒน์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  |
| 5. ดร.ถาวร เวชจันทร์    | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา<br>พังงา ภูเก็ต ระนอง                         |
| 6. ดร.สุชาติพงษ์ ทรงทอง | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2                    |
| 7. นายบุญรัฐ หลีกแหลม   | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพังงา  |

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 8. นายสุเทพ เปี้ยกบุตร     | ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกระบี่                                     |
| 9. ดร.ผดุง ละเอียดศิลป์    | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะโสม(ผดุงนิคมวิทยา)  |
| 10. ดร.จันทน์ ต้นสกุล      | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยทราย  |
| 11. นางนิตยา ชำนาญนา       | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา                 |
| 12. นางมณีนรัตน์ เร็วเรียบ | ครูโรงเรียนเมืองพังงา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา                     |
| 13. นายภิรมย์ อีสโร        | ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา |
| 14. ดร.จิตติมา เขียวพันธุ์ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา                 |
| 15. ดร.พจมาศ เชื่องช้าง    | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา                      |

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทของเครื่องมือ

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

#### 3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

#### 3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากเอกสาร ตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3.3.2 ผู้วิจัยสร้างแบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

3.3.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.80-1.00

3.3.4 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.5 ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ฉบับสมบูรณ์

เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน วันที่ 29 เมษายน 2568 เวลา 09.00 น เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา มีขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

4.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์การสนทนากลุ่ม

4.2.2 สร้างประเด็นข้อคำถาม

4.2.3 กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2.4 นัดหมายการสนทนา

4.2.5 ดำเนินการสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัย จัดบันทึกข้อมูลที่ได้รับการวิพากษ์

4.2.6 วิเคราะห์สรุปรายงานข้อมูล จากการสนทนานำไปใช้ในการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

#### 5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็น

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปประเด็นจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และนำเสนอ โดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

**ตอนที่ 3** ประเมินรูปแบบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ

## 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แล้วหลังจากนั้นดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน (ชุดเดิม) ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมิน คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ จำนวน 15 คน (ชุดเดียวกันกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group))

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ประเภทของเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบฯ

### 3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) คือ

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 ผู้วิจัยศึกษากรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3.3.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

3.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบฯ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.80-1.00

3.3.4 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.5 ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพังงา เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน

4.3 ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพังงา ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4.4 ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพังงา และแบบสอบถามเพื่อประเมินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

4.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ได้ไปจัดทำ และวิเคราะห์ข้อมูล

## 5. การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

### ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไปใช้ มีขั้นตอนดังนี้

#### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

จากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เป็นรูปแบบนำไปใช้ในการพัฒนาผู้วิจัยนำไปใช้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับประชากรกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน 30 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 3.1 ประเภทของเครื่องมือ

3.1.1 คู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

3.1.2 แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมก่อนการพัฒนา

##### 3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

3.2.1 คู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

3.2.2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.3.1 คู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ผู้วิจัยได้คู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา พัฒนามาจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ปรับปรุงแก้ไข

#### 3.3.2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นก่อนการพัฒนา

3.3.2.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการสร้างแบบสอบถามระดับพฤติกรรม (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3.3.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามระดับความคิดเห็นก่อนการพัฒนา

3.3.2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามระดับความคิดเห็นก่อนการพัฒนา เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ(ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.80-1.00

3.3.2.4 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.2.5 ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบสอบถามระดับความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์โดยแบบสอบถามระดับความคิดเห็นก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาเป็นเครื่องมือชุดเดียวกันใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือแจ้งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ถึงผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองใช้รูปแบบและการติดตามประเมินผลการใช้รูปแบบ

4.2 ผู้วิจัยชี้แจงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจตามขั้นตอนของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

4.3 ดำเนินการประเมินสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ก่อนการทดลอง ใช้รูปแบบ (Pre-test)

4.4 ดำเนินการประเมินสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ หลังการทดลองใช้รูปแบบ (Post-test)

4.5 นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 30 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.93

4.6 ผู้วิจัยรวบรวมแบบประเมินเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดทำข้อมูล

5.1.1 แบบสอบถามระดับพฤติกรรม ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามระดับความคิดเห็น โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

## ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ประเมินผลความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### 1. วิธีดำเนินการวิจัย

นำแบบสอบถามระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไปประเมินกับกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่เข้ารับการพัฒนาหลังสิ้นสุดการพัฒนา

### 2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จำนวน 68 โรงเรียน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ประเภทของเครื่องมือ

แบบสอบถามประเมินระดับความพึงพอใจ

#### 3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) คือ

5 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 ผู้วิจัยศึกษากรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามระดับความพึงพอใจ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3.3.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามประเมินระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

3.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามประเมินระดับความพึงพอใจเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบ หาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.80-1.00

3.3.4 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.5 ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบสอบถามระดับความพึงพอใจฉบับสมบูรณ์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือภายในจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาเพื่อขอความร่วมมือเข้าร่วมการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

4.2 กลุ่มเป้าหมายมีการบูรณาการในการปฏิบัติงานพัฒนาสมรรถนะทักษะ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ควบคู่กับการปฏิบัติงานหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3 การนิเทศ ติดตามและประเมินผล แบบมีส่วนร่วม และจัดประชุมสะท้อนผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แบบมีส่วนร่วม ดำเนินการนิเทศติดตามผลการพัฒนา

4.4 ประเมินระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา หลังจากการ

พัฒนาสิ้นสุดตามระยะเวลา เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามไปจัดกระทำการวิเคราะห์และ  
สังเคราะห์ข้อมูล

## 5. การจัดทำ และวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดทำข้อมูล

ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่ม  
ตัวอย่างจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ  
แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบ  
ความเรียงท้ายตาราง

2) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึง  
พอใจ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามระดับความพึงพอใจโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean)  
และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายตามเกณฑ์โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง  
(Midpoint) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

### 1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ดังนี้  
(Turner & Carlson, 2003; Rovinelli & Hambleton, 1977)

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

เมื่อ IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรม
$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาทั้งหมด
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 โดยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังนี้ (Tavakol & Dennick, 2011; Taber, 2018)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2_i}{\sigma^2_t} \right]$$

เมื่อ $\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
$\sum \sigma^2_i$	แทน	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ
$\sigma^2_t$	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งหมด

## 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร (Indeed Career Guide, 2024)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P	แทน	ร้อยละ
f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ
N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย แบ่งเป็นประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2.1 ค่าเฉลี่ยของประชากร ใช้สูตรดังนี้ (Newcastle University, 2024)

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\mu$	แทน	ค่าเฉลี่ย
-------------	-----	-----------

$\Sigma X$  แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.2.2 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean,  $\bar{X}$ ) ใช้สูตรดังนี้ (Bhandari, 2024)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\Sigma X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $N$  แทน จำนวนคนในกลุ่ม

2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.3.1 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (Population Standard Deviation)  
 ใช้สูตรดังนี้ (El Omda & Sergent, 2024)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma(x-\mu)^2}{N}}$$

เมื่อ  $\sigma$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร  
 $X$  แทน ข้อมูลแต่ละค่า  
 $\mu$  แทน ค่าเฉลี่ยของประชากร  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดในประชากร

2.3.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Standard Deviation)  
 ใช้สูตรดังนี้ (Bhandari, 2024)

$$S = \sqrt{\frac{\Sigma(x-\bar{x})^2}{(N-1)}}$$

เมื่อ  $S$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง  
 $X$  แทน ข้อมูลแต่ละค่า

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

2.3.3 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้สูตร (t-test dependent)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{n-1}}}$$

เมื่อ D แทน ความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการทดลอง

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (30 โรงเรียน)

### 3. สถิติที่ใช้ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

3.1 ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการหาความต้องการจำเป็นซึ่งเป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นแล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ PNI แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

#### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 4 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

#### 1. ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลได้จากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 68 โรงเรียน ในจังหวัดพังงา สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) n=68	ร้อยละ
สถานภาพ		
1. ผู้อำนวยการ	51	75.00
2. รักษาการแทน	17	25.00
รวม	68	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาเอก	5	7.35
2. ปริญญาโท	57	83.83
3. ปริญญาตรี	6	8.82
รวม	68	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้อำนวยการ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และรักษาการแทน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นระดับปริญญาโท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 83.83 ระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.82 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.35 ตามลำดับ

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ จำเป็นโดยรวมรายด้าน

การพัฒนา สมรรถนะ ทักษะ ในศตวรรษ ที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. ทักษะการ เรียนรู้และ นวัตกรรม	3.45	0.62	ปานกลาง	4.62	0.48	มากที่สุด	0.339	3
2. ทักษะ สารสนเทศ สื่อ และ เทคโนโลยี	3.21	0.58	ปานกลาง	4.55	0.46	มาก	0.417	1
3. ทักษะชีวิต และการ ทำงาน	3.39	0.60	ปานกลาง	4.70	0.44	มากที่สุด	0.386	2

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมรายด้าน

การพัฒนา สมรรถนะ ทักษะ ในศตวรรษ ที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
4. สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษา	3.50	0.63	ปานกลาง	4.68	0.43	มากที่สุด	0.337	4
รวมเฉลี่ย	3.39	0.61	ปานกลาง	4.64	0.45	มากที่สุด	0.369	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยรวมรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $\bar{x} = 3.45$ , S.D. = 0.62) ตามด้วยด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.60) และด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D. = 0.58) ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.43) ถัดมาคือ ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.48) และด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.46) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ลำดับความต้องการจำเป็น เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) พบว่าสามารถเรียงลำดับความต้องการจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.417$ ) ลำดับที่ 2 ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.386$ ) ลำดับที่ 3 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.339$ ) และลำดับที่ 4 ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.337$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

ด้านทักษะ การเรียนรู้ และ นวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. ส่งเสริม การคิด วิเคราะห์และ คิดขั้นสูง	3.40	0.64	ปานกลาง	4.65	0.45	มากที่สุด	0.368	1
2. นำแนวคิด นวัตกรรมมา พัฒนาการ เรียนรู้	3.35	0.61	ปานกลาง	4.58	0.49	มากที่สุด	0.361	2
3. ส่งเสริม การทำงาน ร่วมกันและ การสื่อสาร	3.55	0.59	ปานกลาง	4.62	0.50	มากที่สุด	0.301	6

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

ด้านทักษะ การเรียนรู้ และ นวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
4. ใช้ข้อมูล เชิงประจักษ์ เพื่อการ ตัดสินใจ	3.42	0.63	ปานกลาง	4.60	0.47	มากที่สุด	0.345	3
5. สนับสนุน การเรียนรู้ Active Learning	3.48	0.65	ปานกลาง	4.64	0.46	มากที่สุด	0.333	4
6. จัดวง PLC เพื่อพัฒนา วิชาชีพครู	3.50	0.60	ปานกลาง	4.63	0.51	มากที่สุด	0.323	5
รวมเฉลี่ย	3.45	0.62	ปานกลาง	4.62	0.48	มากที่สุด	0.339	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.45$ , S.D. = 0.62) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารในองค์กร ( $\bar{x} = 3.55$ , S.D. = 0.59) การจัดวง PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.60) การสนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้เชิงรุก และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.65)

การใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจทางวิชาการ ( $\bar{x} = 3.42$ , S.D. = 0.63) ความสามารถในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และคิดขั้นสูงของครูและผู้เรียน ( $\bar{x} = 3.40$ , S.D. = 0.64) และการนำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.35$ , S.D. = 0.61)

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.48) มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และคิดขั้นสูงของครูและผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.45) การสนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้เชิงรุก และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.46) การจัดวง PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D. = 0.51) ความสามารถในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารในองค์กร ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.50) การใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจทางวิชาการ ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.47) และการนำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.49)

ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ความสามารถในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และคิดขั้นสูงของครูและผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.368$ ) ลำดับที่ 2 การนำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.361$ ) ลำดับที่ 3 การใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจทางวิชาการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.345$ ) ลำดับที่ 4 การสนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้เชิงรุก และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.333$ ) ลำดับที่ 5 การจัดวง PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.323$ ) และลำดับที่ 6 ความสามารถในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารในองค์กร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.301$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ  
จำเป็นด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

ด้านทักษะ สารสนเทศ สื่อ และ เทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. การใช้ ICT บริหารข้อมูล สถานศึกษา	3.30	0.55	ปานกลาง	4.60	0.48	มากที่สุด	0.394	6
2. ใช้สื่อดิจิทัล สื่อสาร สาธารณะ	3.25	0.60	ปานกลาง	4.55	0.44	มากที่สุด	0.400	4
3. ความ ปลอดภัยทาง ไซเบอร์และ ข้อมูลส่วนบุคคล	3.10	0.57	ปานกลาง	4.50	0.45	มาก	0.452	1
4. เลือกใช้ เทคโนโลยีที่ เหมาะกับ โรงเรียน	3.28	0.59	ปานกลาง	4.58	0.47	มากที่สุด	0.396	5
5. กำกับ ติดตามการใช้ เทคโนโลยี ของครู	3.18	0.61	ปานกลาง	4.52	0.46	มาก	0.421	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

ด้านทักษะ สารสนเทศ สื่อ และ เทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
6. ใช้แดช บอร์ดเพื่อ กำกับคุณภาพ การศึกษา	3.15	0.56	ปานกลาง	4.55	0.46	มากที่สุด	0.444	2
รวมเฉลี่ย	3.21	0.58	ปานกลาง	4.55	0.46	มาก	0.417	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D. = 0.58) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารข้อมูลผู้เรียนและข้อมูลสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D. = 0.55) เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.28$ , S.D. = 0.59) ใช้สื่อดิจิทัลสื่อสารสาธารณะ ( $\bar{x} = 3.25$ , S.D. = 0.60) กำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีของครู ( $\bar{x} = 3.18$ , S.D. = 0.61) ใช้แดชบอร์ดเพื่อกำกับคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.15$ , S.D. = 0.56) และความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.10$ , S.D. = 0.57)

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.46) มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารข้อมูลผู้เรียนและข้อมูลสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.48) เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.47) ใช้สื่อดิจิทัลสื่อสารสาธารณะ ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.44)

ใช้แดชบอร์ดเพื่อกำกับคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x}$  = 4.55, S.D. = 0.46) กำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีของครู ( $\bar{x}$  = 4.52, S.D. = 0.46) และความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล ( $\bar{x}$  = 4.50, S.D. = 0.45)

ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.452$ ) ลำดับที่ 2 ใช้แดชบอร์ดเพื่อกำกับคุณภาพการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.444$ ) ลำดับที่ 3 กำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีของครู ( $PNI_{\text{modified}} = 0.421$ ) ลำดับที่ 4 ใช้สื่อดิจิทัลสื่อสารสาธารณะ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.400$ ) ลำดับที่ 5 เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.396$ ) และลำดับที่ 6 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารข้อมูลผู้เรียนและข้อมูลสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.394$ )

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

ด้านทักษะ ชีวิตและการ ทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. บริหาร ทีมงานแบบมี ส่วนร่วม โปร่งใส	3.45	0.58	ปานกลาง	4.75	0.42	มากที่สุด	0.377	5
2. บริหาร จัดการ ทรัพยากร อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.40	0.62	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.388	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

ด้านทักษะ ชีวิตและการ ทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
3. บริหาร วิกฤตและ จัดการความ เสี่ยง	3.32	0.61	ปานกลาง	4.68	0.46	มากที่สุด	0.410	1
4. สร้าง เครือข่าย ความร่วมมือ กับชุมชน	3.48	0.59	ปานกลาง	4.70	0.43	มากที่สุด	0.351	6
5. การโค้ช และพัฒนา ศักยภาพครู	3.30	0.63	ปานกลาง	4.65	0.44	มากที่สุด	0.409	2
6. สร้าง วัฒนธรรม องค์กรแห่ง ความสุข	3.39	0.57	ปานกลาง	4.70	0.45	มากที่สุด	0.386	4
รวมเฉลี่ย	3.39	0.60	ปานกลาง	4.70	0.44	มากที่สุด	0.386	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.60) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.59) บริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส ( $\bar{x} = 3.45$ , S.D. = 0.58) บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.40$ , S.D. = 0.62) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.57) บริหารวิกฤตและจัดการความเสี่ยง ( $\bar{x} = 3.32$ , S.D. = 0.61) และการโค้ชและพัฒนาศักยภาพครู ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D. = 0.63) สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.44)

มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส ( $\bar{x} = 4.75$ , S.D. = 0.42) บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.45) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.43) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.45) บริหารวิกฤตและจัดการความเสี่ยง ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.46) และการโค้ชและพัฒนาศักยภาพครู ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.44)

ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 บริหารวิกฤตและจัดการความเสี่ยง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.410$ ) ลำดับที่ 2 การโค้ชและพัฒนาศักยภาพครู ( $PNI_{\text{modified}} = 0.409$ ) ลำดับที่ 3 บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.388$ ) ลำดับที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข ( $PNI_{\text{modified}} = 0.386$ ) ลำดับที่ 5 บริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส ( $PNI_{\text{modified}} = 0.377$ ) และลำดับที่ 6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.351$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการ  
จำเป็นด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. กำหนด วิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์	3.55	0.65	ปานกลาง	4.72	0.44	มากที่สุด	0.330	5
2. ออกแบบ โครงสร้างและ ระบบงาน ภายใน	3.50	0.60	ปานกลาง	4.65	0.42	มากที่สุด	0.329	6
3. การนิเทศ ภายในและ ประกัน คุณภาพ	3.45	0.62	ปานกลาง	4.68	0.45	มากที่สุด	0.357	1
4. บริหาร การเงิน พัสดุ ตามธรรมมาภิ บาล	3.52	0.64	ปานกลาง	4.70	0.41	มากที่สุด	0.335	4
5. สร้างความ รับผิดชอบต่อ ผลลัพธ์ผู้เรียน	3.48	0.66	ปานกลาง	4.65	0.43	มากที่สุด	0.336	3

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
6. ใช้ผลการ ประเมิน พัฒนา สถานศึกษา	3.50	0.61	ปานกลาง	4.68	0.43	มากที่สุด	0.337	2
รวมเฉลี่ย	3.50	0.63	ปานกลาง	4.68	0.43	มากที่สุด	0.337	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.63) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.55$ , S.D. = 0.65) บริหารการเงิน พัสดุ ตามธรรมาภิบาล ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D. = 0.64) ออกแบบโครงสร้างและระบบงานภายใน ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.60) ใช้ผลการประเมินพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.61) สร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผู้เรียน ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.66) และการนิเทศภายในและประกันคุณภาพ ( $\bar{x} = 3.45$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.43) มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.44) บริหารการเงิน พัสดุ ตามธรรมาภิบาล ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.41) การนิเทศภายในและประกันคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.45) ใช้ผลการประเมินพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.68$ ,

S.D. = 0.43) ออกแบบโครงสร้างและระบบงานภายใน ( $\bar{x}$  = 4.65, S.D. = 0.42) และสร้างควม  
 รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผู้เรียน ( $\bar{x}$  = 4.65, S.D. = 0.43)

ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การนิเทศภายในและ  
 ประกันคุณภาพ (PNI<sub>modified</sub> = 0.357) ลำดับที่ 2 ใช้ผลการประเมินพัฒนาสถานศึกษา (PNI<sub>modified</sub> =  
 0.337) ลำดับที่ 3 สร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผู้เรียน (PNI<sub>modified</sub> = 0.336) ลำดับที่ 4 บริหารการเงิน  
 พัสดุ ตามธรรมาภิบาล (PNI<sub>modified</sub> = 0.335) ลำดับที่ 5 กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (PNI<sub>modified</sub> =  
 0.330) และลำดับที่ 6 ออกแบบโครงสร้างและระบบงานภายใน (PNI<sub>modified</sub> = 0.329)

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 อาศัยการตอบคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) จากแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กทุกโรงเรียนในจังหวัดพังงา เพื่อสำรวจ  
 สภาพจริง ปัญหา ข้อจำกัด ความพร้อม และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่  
 21 ของผู้บริหาร เครื่องมือสัมภาษณ์ ถูกออกแบบให้ครอบคลุม 5 หมวด ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และ  
 นวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการทำงาน สมรรถนะผู้บริหาร และ  
 ความต้องการจำเป็นสำหรับการออกแบบรูปแบบพัฒนา ขั้นตอนการวิเคราะห์ที่ใช้การถอดเทปสัมภาษณ์  
 การอ่านทวนหลายรอบ และการเข้ารหัสเชิงธีม โดยจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบ  
 สัมภาษณ์ แล้วสังเคราะห์เป็นประเด็นย่อยที่สะท้อนภาพรวมและความแตกต่างของบริบทสถานศึกษา  
 ขนาดเล็กในพื้นที่ ผลที่ได้ช่วยอธิบายตัวเลขจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ ให้ความหมายเชิง  
 สถานการณ์ เช่น เหตุปัจจัยที่ทำให้คะแนนด้านเทคโนโลยีอยู่ระดับปานกลาง แต่มีความต้องการพัฒนาสูง  
 รวมถึงเงื่อนไขเชิงระบบที่หนุนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง อาทิ โครงสร้างบุคลากร งบประมาณ  
 วัฒนธรรมองค์กร และเครือข่ายชุมชน การสังเคราะห์ยังชี้ทิศทางของมาตรการที่สามารถดำเนินการได้  
 จริง เช่น รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่โค้ชในงานจริง การนิเทศติดตามเชิงพัฒนา และการจัดทำ  
 คู่มือปฏิบัติการสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อนำไปสู่การออกแบบรูปแบบการพัฒนาในระยะที่ 2  
 ที่สอดคล้องกับบริบท ทรัพยากร และข้อจำกัดที่มีอยู่โดยต่อไปนี้เป็นรายละเอียดผลการวิเคราะห์รายชื่อ  
 ของแบบสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้างตามโครงสร้างเครื่องมือที่ใช้จริงในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งแบ่งเป็น 5  
 หมวดและ 20 คำถาม ผลการวิเคราะห์รายชื่อคำถามปลายเปิด ดังนี้

## ส่วนที่ 1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

**คำถามที่ 1** ความพร้อมของครูและโรงเรียนในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้เชิงลึก จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เห็นว่าครูในโรงเรียนมีพื้นฐานด้านการจัดการเรียนรู้ที่ดี โดยเฉพาะในวิชาหลัก เช่น ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ แต่ยังขาดความมั่นใจและเครื่องมือในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์เชิงลึก เช่น การเรียนรู้แบบโครงการ (Project-based Learning) หรือการเรียนรู้จากปัญหา (Problem-based Learning) นอกจากนี้ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานจำนวนมากทำให้ครูไม่สามารถเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกได้อย่างเต็มที่ โรงเรียนที่มีความร่วมมือจากชุมชนและมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งจะสามารถจัดกิจกรรมลักษณะนี้ได้ดีกว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ตระหนักว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ต้องเริ่มจากการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

**คำถามที่ 2** นวัตกรรมที่โรงเรียนริเริ่มในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จผลการสัมภาษณ์พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กหลายแห่งได้ริเริ่มนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ แม้อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร เช่น การจัดห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classroom) การผลิตสื่อดิจิทัลง่ายๆ โดยใช้โทรศัพท์มือถือ หรือการจัดกิจกรรม STEM ระดับประถมศึกษา ที่ใช้วัสดุในท้องถิ่นเป็นสื่อการเรียนรู้ ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้บริหารระบุ ได้แก่ การเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ลงมือปฏิบัติจริง การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ และการได้รับแรงสนับสนุนจากเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน ขณะเดียวกัน ปัญหาหลักที่ขัดขวางความต่อเนื่องของนวัตกรรมคือภาระงานเอกสาร การขาดงบประมาณสำหรับจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยี และการขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศภายใน ผู้บริหารหลายคนเสนอว่าหากมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด จะช่วยยกระดับคุณภาพของนวัตกรรมให้สามารถขยายผลสู่การพัฒนาผู้เรียนได้จริง

**คำถามที่ 3** การดำเนินงาน PLC ในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไรจากข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) อย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน แต่ระดับคุณภาพแตกต่างกันออกไป โรงเรียนที่มีผู้บริหารชัดเจน มีเป้าหมายร่วมและมีการกำหนดประเด็นการพัฒนาเฉพาะด้าน เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หรือการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน จะประสบความสำเร็จมากกว่า โรงเรียนที่ขาดความต่อเนื่องหรือทำ PLC เพียงตามนโยบาย ภาระงานของครูและผู้บริหารถือเป็นอุปสรรค

สำคัญต่อการจัด PLC ที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่ากระบวนการ PLC เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาครูให้เรียนรู้ร่วมกันและแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้ตรงจุด จึงควรได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านการบริหารเวลาและการบริหารงานงบประมาณ

**คำถามที่ 4** การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจทางวิชาการผลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น คะแนนการสอบระดับชาติ (NT, O-NET) แฟ้มสะสมงานของนักเรียน ผลการนิเทศครู และข้อมูลการมาเรียน เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางวิชาการ แต่การใช้ข้อมูลเชิงลึกยังอยู่ในระดับเริ่มต้น ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลเชิงสถิติได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารบางรายใช้การประชุมครูและการสะท้อนผลรายเดือนเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและวางแผนปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารหลายคนเสนอว่าควรมีการอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างแดชบอร์ด หรือการจัดทำรายงานเชิงวิเคราะห์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลลัพธ์มาปรับปรุงการสอนให้ตอบโจทย์ผู้เรียนมากขึ้น

## ส่วนที่ 2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

**คำถามที่ 5** ความพร้อมของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ ผลการสัมภาษณ์พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะด้านงานทะเบียน งานข้อมูลผู้เรียน และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Line กลุ่ม หรือเพจ Facebook ของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ยังมีเป็นลักษณะพื้นฐาน ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฝ่ายได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารบางรายกล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารข้อมูลนักเรียน เช่น การใช้ระบบ Data Management หรือ Google Workspace ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มาก แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความรู้ของครูและบุคลากร รวมทั้งปัญหาเรื่องความเร็วของอินเทอร์เน็ตในพื้นที่ห่างไกล ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นพ้องว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารในศตวรรษที่ 21 และเสนอให้มีการอบรมเฉพาะทาง เช่น การจัดทำฐานข้อมูลโรงเรียนดิจิทัล และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**คำถามที่ 6** ข้อจำกัดของโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT และทักษะเทคโนโลยีของครู จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอุปสรรคสำคัญของสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยเฉพาะโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ภูเขา พื้นที่ห่างไกล หรือพื้นที่เกาะที่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ครูบางคนไม่มีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ต้องใช้เครื่องร่วมกันภายในโรงเรียน

ขณะที่งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ ICT ยังมีจำกัด ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพจริงของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าครูบางส่วนขาดความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารหลายรายเห็นว่าควรเน้นพัฒนาครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอนและการประเมินผล เช่น การใช้โปรแกรม Google Classroom การสร้างสื่ออินโฟกราฟิก และการประยุกต์ใช้ AI เพื่อช่วยออกแบบบทเรียน ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการสอนและลดช่องว่างด้านดิจิทัลระหว่างโรงเรียนได้

**คำถามที่ 7** การวางมาตรการด้านความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ในโรงเรียน ผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และได้เริ่มดำเนินการในระดับหนึ่ง เช่น การขออนุญาตผู้ปกครองก่อนเผยแพร่ภาพนักเรียน การจัดเก็บข้อมูลในระบบปิด หรือการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม มาตรการดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมทุกขั้นตอน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของกฎหมายและขาดแบบฟอร์มมาตรฐานกลาง ผู้บริหารบางรายระบุว่าความท้าทายสำคัญคือการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยข้อมูลในหมู่ครูและบุคลากร ซึ่งยังมีการส่งข้อมูลผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียโดยไม่เข้ารหัสหรือไม่ระมัดระวัง ผู้บริหารหลายรายเสนอว่าควรมีการจัดอบรมเรื่อง PDPA ให้แก่ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้องและปกป้องข้อมูลของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำถามที่ 8** ทักษะดิจิทัลที่ผู้บริหารควรมีเพิ่มเติมเพื่อยกระดับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็คมองว่าทักษะดิจิทัลที่สำคัญในยุคปัจจุบันคือการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรมีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา (Data Literacy) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ (Digital Leadership) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ผู้บริหารหลายคนเห็นว่าความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนเป็นอีกประเด็นที่จำเป็นในยุคการแข่งขันทางการศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้ระบบ e-Office การประชุมออนไลน์ และการนิเทศแบบ Virtual Coaching เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบางรายเสนอให้มีหลักสูตรพัฒนาทักษะดิจิทัลเฉพาะทางสำหรับผู้บริหาร เพื่อเสริมบทบาทภาวะผู้นำยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

### ส่วนที่ 3 ทักษะชีวิตและการทำงาน

**คำถามที่ 9** ความท้าทายในการบริหารทีมงานในสถานศึกษาขนาดเล็กจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาการบริหารทีมงานเนื่องจากจำนวนครูน้อย และต้องปฏิบัติงานหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ครูบางคนต้องสอนหลายชั้นปีหรือหลายกลุ่มสาระ ทำให้ภาระงานสูงและมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องใช้ความเข้าใจและภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาในการบริหารทีม เช่น การให้กำลังใจ การยืดหยุ่นในงาน และการสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ผู้บริหารหลายรายกล่าวว่า การสร้างทีมให้เกิดความสามัคคีต้องเริ่มจากความไว้วางใจ และการสื่อสารที่เปิดเผย การประชุมครูอย่างสม่ำเสมอช่วยลดความขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจได้ดี อย่างไรก็ตาม ความท้าทายหลักคือการรักษาสมดุลระหว่างงานบริหาร งานสอน และงานชุมชน ผู้บริหารบางรายจึงใช้แนวทางแบ่งบทบาทตามความถนัดของครูและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมของโรงเรียน

**คำถามที่ 10** การบริหารงบประมาณและทรัพยากรภายใต้ข้อจำกัดผลจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องบริหารงบประมาณอย่างรอบคอบและคุ้มค่า เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจากต้นสังกัดมักไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา ผู้บริหารหลายคนใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนรับทราบเพื่อสร้างความโปร่งใส บางโรงเรียนใช้แนวทาง “ระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย” เช่น ขอสนับสนุนวัสดุจากองค์การบริหารส่วนตำบล หรือบริษัทเอกชนในพื้นที่ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารยังเน้นการจัดลำดับความสำคัญของการใช้จ่าย เช่น พุ่งงบประมาณให้กับสื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยี และการพัฒนาครูมากกว่า การตกแต่งสถานที่ แม้จะมีข้อจำกัดแต่ผู้บริหารหลายคนสามารถสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารงบประมาณ เช่น การจัดทำโครงการร่วมกับชุมชนเพื่อเพิ่มทรัพยากรอย่างยั่งยืน

**คำถามที่ 11** การบริหารจัดการวิกฤตและความเสี่ยงในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่สะท้อนว่าการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต เช่น ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรค หรือเหตุฉุกเฉินในโรงเรียน เป็นภารกิจที่ท้าทายอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อขาดบุคลากรและงบประมาณในการเตรียมความพร้อม ผู้บริหารหลายรายเล่าประสบการณ์การจัดการสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งต้องปรับการเรียนการสอนเป็นออนไลน์โดยเร่งด่วน บางโรงเรียนใช้วิธีสื่อสารผ่านไลน์กลุ่มและจัดส่งใบงานให้ผู้เรียนถึงบ้าน พร้อมกำหนดจุดรับส่งงานที่ปลอดภัย ผลการสัมภาษณ์ชี้ว่าผู้บริหารที่สามารถรับมือได้ดีมักมีการวางแผนเชิงรุกและสร้างระบบการสื่อสารภายในโรงเรียนที่รวดเร็ว

และยืดหยุ่น ผู้บริหารบางคนเสนอให้มีหลักสูตรพัฒนา “การบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา” โดยเฉพาะสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มทักษะการวางแผนและตัดสินใจในสถานการณ์ไม่แน่นอน

**คำถามที่ 12** การสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของครู เนื่องจากครูต้องรับผิดชอบงานหลายด้านและมักรู้สึกเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ผู้บริหารใช้วิธีการให้คำชมเชยสร้างบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเอง และเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารบางรายจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ เช่น วันครู กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกิจกรรมสร้างสุขในโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน ผู้บริหารหลายคนเห็นว่าการยกย่องครูต่อสาธารณะ เช่น การเสนอชื่อรับรางวัลหรือเผยแพร่ผลงานดีเด่น เป็นแรงจูงใจที่มีผลเชิงบวกสูง ขณะเดียวกันการลดภาระงานเอกสารและมอบหมายงานอย่างเหมาะสมเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยเสริมพลังครูให้มีความสุขในการทำงานและเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองต่อไป

**คำถามที่ 13** การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่น เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล วัด และกลุ่มผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาในมิติต่าง ๆ ผู้บริหารบางรายมีการจัดตั้ง “โครงการโรงเรียนคู่พัฒนา” กับโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อแลกเปลี่ยนครู อุปกรณ์การเรียนรู้อุปกรณ์ และแนวทางการสอน ขณะที่บางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี ผู้บริหารทุกคนเห็นตรงกันว่าการมีเครือข่ายที่เข้มแข็งช่วยลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่พังงา

#### ส่วนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

**คำถามที่ 14** การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทชุมชน โดยยึดหลักโรงเรียนคือศูนย์กลางการเรียนรู้ของท้องถิ่น ผู้บริหารมักใช้แนวทางการมีส่วนร่วม โดยเชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชนร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อให้เป้าหมายของโรงเรียนตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมในพื้นที่ ผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารที่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับยุทธศาสตร์ระดับ

เขตพื้นที่การศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างชัดเจน จะทำให้โรงเรียนมีเอกภาพและได้รับการสนับสนุนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม โรงเรียนบางแห่งยังมีการกำหนดเป้าประสงค์แบบกว้างเกินไปหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรได้รับการพัฒนาให้สามารถวิเคราะห์บริบทชุมชนเชิงลึกและเชื่อมโยงกับนโยบายเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

**คำถามที่ 15** กระบวนการนิเทศภายในและการใช้เครื่องมือนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการสัมภาษณ์ชี้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีการจัดระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง แต่รูปแบบและความเข้มข้นแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยส่วนใหญ่ใช้การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Supervision) และการประชุม PLC เพื่อแลกเปลี่ยนผลการสอนและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารบางรายใช้แบบบันทึกนิเทศครูรายบุคคล เพื่อเก็บข้อมูลพัฒนาครูในแต่ละภาคเรียน ขณะที่บางโรงเรียนประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น Google Form หรือ Line Group สำหรับนิเทศออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกและติดตามงานได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้บริหารบางรายที่ขาดเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการนิเทศ และยังเน้นการตรวจสอบเอกสารมากกว่าการพัฒนาศักยภาพครู ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการนิเทศที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการนิเทศเชิงพัฒนา (Developmental Supervision) ที่เน้นการโค้ชและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติจริง

**คำถามที่ 16** การใช้ผลการประเมินคุณภาพภายใน และภายนอก ในการพัฒนาสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก โดยมองว่าข้อมูลจากการประเมินเป็นหลักฐานสำคัญที่สะท้อนจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของโรงเรียน ผู้บริหารหลายคนใช้ผลการประเมินเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เช่น การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก หรือการพัฒนาทักษะครูตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมิน อย่างไรก็ตาม ยังมีโรงเรียนบางแห่งที่ใช้ข้อมูลการประเมินในเชิงเอกสารมากกว่าการพัฒนาจริง เนื่องจากขาดบุคลากรที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ผู้บริหารส่วนใหญ่เสนอว่าควรมีการอบรมเรื่องการวิเคราะห์ผลการประเมินและการใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้โรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลการประเมินเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนมากกว่าการตอบโจทย์เฉพาะกิจ

**คำถามที่ 17** ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ พัสดุ และเอกสารราชการผลการสัมภาษณ์ชี้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเผชิญกับภาระงานด้านการเงินและพัสดุจำนวนมาก เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่

ธุรการประจำ ทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานเอกสารทางการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง และการรายงานผลด้วยตนเอง ผู้บริหารหลายรายระบุว่ากระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณยังซับซ้อน ต้องใช้เวลานาน และต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ขณะที่เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนขาดความรู้ด้านการเงินและพัสดุ จึงเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย นอกจากนี้ การรายงานผลผ่านระบบออนไลน์หลายช่องทาง เช่น e-budget, KRS, และ PMQA ทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น ผู้บริหารเสนอว่าควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งจัดให้มีเจ้าหน้าที่ธุรการสนับสนุน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้มากกว่าการทำงานเอกสาร

### ส่วนที่ 5 ความต้องการจำเป็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนารูปแบบ

**คำถามที่ 18** ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลากหลายด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการ แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยี นโยบาย และความต้องการของชุมชนเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารบางรายกล่าวว่าต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีโครงสร้างทีมงานขนาดเล็กจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและเข้าใจจิตใจครูเป็นพิเศษ ผู้บริหารส่วนใหญ่เสนอให้มีหลักสูตรอบรมเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มุ่งเน้นทักษะปฏิบัติและการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มากกว่าทฤษฎี เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในบริบทโรงเรียนของตน

**คำถามที่ 19** ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการรูปแบบการพัฒนาที่มีความเป็นระบบ ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การอบรมให้ความรู้พื้นฐาน (2) การฝึกปฏิบัติจริงในบริบทโรงเรียน และ (3) การนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารหลายรายเสนอให้รูปแบบการพัฒนาใช้แนวทางเวิร์กช็อปเชิงปฏิบัติ การควบคู่กับการโค้ชแบบตัวต่อตัว เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ที่ลึกและยั่งยืน นอกจากนี้ ยังต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในรูปแบบเครือข่าย (Cluster-based Learning) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผู้บริหารบางคนเสนอให้มีการใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบออนไลน์ หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อขยายโอกาสให้เข้าถึงการพัฒนาได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งจะช่วยให้รูปแบบการพัฒนา มีประสิทธิภาพ และ ยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

**คำถามที่ 20** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการออกแบบรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ มีข้อเสนอแนะที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของการพัฒนา โดยเสนอให้รูปแบบการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากกว่าการอบรมเชิงบรรยาย และควรมี ระบบติดตามผลหลังการอบรมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงในโรงเรียน ผู้บริหาร บางรายเสนอว่าควรเชื่อมโยงรูปแบบการพัฒนากับระบบการประเมินวิทยฐานะหรือสมรรถนะ ตามประกาศสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรมี การแต่งตั้ง ที่ปรึกษาภาคสนาม หรือโค้ชการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ในแต่ละช่วงการดำเนินงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาที่ดีควรเน้นความร่วมมือระหว่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พังงา สถานศึกษา และชุมชน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไป อย่างมีทิศทางและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พังงา

การวิจัยระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พังงา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งทางภูมิศาสตร์และสังคม ประกอบด้วยโรงเรียนพื้นที่ห่างไกล โรงเรียนชายฝั่ง และ โรงเรียนบนเกาะ ทำให้บริบทการบริหารจัดการแตกต่างกันไปตามทรัพยากรและข้อจำกัดเฉพาะพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีสมรรถนะการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพยายามที่จะปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยีของโลกยุคใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างด้านศักยภาพ ความพร้อมเชิงทรัพยากร และระบบสนับสนุนที่ยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ต้องทำงานหลายบทบาท ทั้งในด้านการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการประสานงานกับชุมชน ทำให้ ต้องบริหารเวลาและภาระงานอย่างเข้มข้น ขณะเดียวกันยังมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ ที่ส่งผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ในด้านการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารและครูมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม การคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร แต่ยังคงขาดโอกาสในการฝึกฝนและพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างเป็นระบบ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม ขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง ผู้บริหารหลายรายสะท้อนว่าการพัฒนาครูในปัจจุบันมักเน้นการอบรมเชิงทฤษฎี แต่ไม่เชื่อมโยงกับการนำไปใช้จริงในโรงเรียน จึงเกิดความต้องการรูปแบบการพัฒนาที่สามารถฝึกฝนจากการปฏิบัติจริงและเรียนรู้ร่วมกันในบริบทงาน

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการข้อมูล ถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุด ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารยุคใหม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการติดตามงาน แต่สถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมในด้านอุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางดิจิทัล บางโรงเรียนมีเพียงอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำ ทำให้ไม่สามารถใช้ระบบออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของตน รวมถึงต้องการระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ปลอดภัย และใช้ประโยชน์ได้จริงในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

ด้านการบริหารทีมงานและบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างขวัญกำลังใจของครูที่มีภาระงานสูง ครูหลายคนต้องสอนหลายระดับชั้น และรับผิดชอบงานบริหารในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ มักใช้แนวทางการบริหารที่เน้นการสื่อสาร การรับฟัง และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและเอื้ออาทร ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารหลายคนให้ความเห็นว่าการบริหารโรงเรียนให้มีความสุข เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะเมื่อบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและพร้อมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมยังพบว่า การบริหารงบประมาณและทรัพยากรเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องใช้ความรอบคอบและความโปร่งใสสูง ผู้บริหารบางรายสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างสร้างสรรค์ โดยใช้แนวทางการมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน เช่น การระดมทรัพยากร การขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก หรือการจัดโครงการร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

การบริหารแบบเปิดกว้างและโปร่งใสสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนและช่วยขับเคลื่อนโรงเรียนให้เติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมิติของการนิเทศภายในและการประเมินคุณภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดระบบติดตามที่เป็นรูปธรรม การนิเทศภายในจำนวนมากยังคงอยู่ในลักษณะตรวจเอกสารมากกว่าการโค้ชครูเพื่อพัฒนาเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาครูมักใช้แนวทาง “การนิเทศเชิงพัฒนา” ที่เน้นการให้คำปรึกษาและการสะท้อนคิดร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ผู้บริหารหลายรายเสนอว่าควรมีระบบนิเทศแบบต่อเนื่องที่ผสมผสานการเรียนรู้เชิงรุก การประเมินผลจริง และการให้คำแนะนำเฉพาะราย เพื่อให้ครูรู้สึกถึงการสนับสนุนมากกว่าการตรวจสอบ

ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและภาคีเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากภายนอก โรงเรียนที่สามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนมักมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล วัด โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือภาคเอกชน ผู้บริหารบางรายมีการจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียนคู่พัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งสะท้อนถึงพลังของความร่วมมือในระดับพื้นที่ การพัฒนาผู้บริหารในอนาคตจึงควรส่งเสริมแนวทางการสร้างเครือข่ายเชิงพัฒนาให้เข้มแข็ง เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยรวม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีแรงบันดาลใจและจิตสำนึกในการพัฒนาสูง แต่ยังคงการรูปแบบการพัฒนาที่ตอบสนองต่อบริบทจริงสามารถนำไปใช้ได้ในการะงานประจำวัน มีขั้นตอนที่ชัดเจนและสามารถติดตามประเมินผลได้จริง ผู้บริหารหลายคนเน้นว่าการพัฒนาในอนาคตไม่ควรเป็นเพียงการอบรมระยะสั้น แต่ควรเป็นกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง ที่ส่งเสริมทั้งสมรรถนะ ความสุข และแรงบันดาลใจในการทำงาน

เมื่อสังเคราะห์ภาพรวมทั้งหมด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการรูปแบบการพัฒนาที่มีลักษณะ บูรณาการ ยืดหยุ่น มีส่วนร่วม และสร้างความสุขในการเรียนรู้ โดยรูปแบบดังกล่าวควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (S), การส่งเสริมเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของโรงเรียน (U), การจัดการความรู้ภายในองค์กร (K), การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (J), การเรียนรู้เชิงรุก (A) และการบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับบริบทชีวิตจริง (I)

ซึ่งจะเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในระยะต่อไป

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยระยะที่ 1 ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคใหม่ จำเป็นต้องขับเคลื่อนบนพื้นฐานของ “ความรู้ ความสุข และการมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงกันอย่างสมดุล เพื่อสร้างผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการออกแบบรูปแบบการพัฒนาเชิงบูรณาการในระยะที่ 2 ที่จะมุ่งสร้างระบบการบริหารการศึกษาแห่งความสุขและสมรรถนะสูงต่อไป

## **ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

ดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาระยะที่ 1 มาสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างรูปแบบ และการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 ซึ่งได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่าผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ผลเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลฐานในการกำหนด โครงสร้างของรูปแบบ โดยยึดแนวคิดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integration) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Active Learning) ร่วมกับการเสริมพลังแห่งการมีส่วนร่วม (Join) และการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge) เพื่อออกแบบกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

การใช้ข้อมูลระยะที่ 1 ยังช่วยให้เห็นประเด็นจำเป็นของการพัฒนา เช่น การขาดระบบสนับสนุนภายใน การขาดแนวทางการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง และการขาดเครื่องมือวัดสมรรถนะที่สะท้อนผลการพัฒนา

ในสถานการณ์จริง จึงนำข้อมูลเหล่านี้มาวางเป็นโครงสร้างของรูปแบบที่จะพัฒนาให้ตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาได้จริง

### 1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและกรอบแนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารของ Partnership for 21st Century Learning (P21), องค์การยูเนสโก (UNESCO) และแนวคิด Competency-Based Leadership รวมถึงงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น งานของ Borg & Gall (1989) ซึ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา (R&D) และงานของ Fullan (2020) ที่เน้นการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดหลักของการพัฒนารูปแบบให้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การพัฒนาทักษะ (Skills), การสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของโรงเรียน (Uniqueness), การจัดการความรู้ (Knowledge), การมีส่วนร่วม (Join), การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และ การบูรณาการการเรียนรู้กับงานจริง (Integration) ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาในระดับพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

### 2. การยกร่างรูปแบบการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่พัฒนาขึ้นในระยะนี้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการดำเนินงาน การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ตารางที่ 4.7** องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ลำดับ	องค์ประกอบ	สาระสำคัญ
1	หลักการ	มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะรอบด้านทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารด้วยจิตบริการ
2	วัตถุประสงค์	เพื่อเสริมสร้างทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ลำดับ	องค์ประกอบ	สาระสำคัญ
3	องค์ประกอบของรูปแบบ	ครอบคลุม 6 มิติ ได้แก่ S-U-K-J-A-I ที่พัฒนาอย่างเชื่อมโยงกัน
4	กระบวนการดำเนินงาน	ใช้กระบวนการ Plan – Do – Check – Act (วงจร PDCA) ร่วมกับกิจกรรมเชิงปฏิบัติจริง
5	การวัดและประเมินผล	ใช้การประเมินแบบ Formative และ Summative โดยเน้นการสังเกตพฤติกรรมการบริหารจริง
6	เงื่อนไขความสำเร็จ	การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การมีส่วนร่วมของบุคลากร และแรงจูงใจเชิงบวกในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 6 ส่วนที่ได้จากการสังเคราะห์เป็นกรอบเชิงโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการพัฒนาทักษะสำคัญทางการบริหารให้ผู้บริหารสามารถคิด วิเคราะห์ และจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (S) ต่อด้วยการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษาให้เกิดความภาคภูมิใจ และความโดดเด่นในบริบทท้องถิ่น (U) พร้อมกับการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลสู่นวัตกรรมทางการบริหาร (K) นอกจากนี้ รูปแบบยังเน้น การสร้างความร่วมมือระหว่างครู บุคลากร และชุมชนในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (J) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เชิงรุกผ่านกิจกรรมฝึกปฏิบัติจริงและการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (A) และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเข้ากับบริบทชีวิตจริงของผู้บริหารและโรงเรียน (I) องค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกันสร้างระบบพัฒนาที่ครบวงจรและยั่งยืน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักการบูรณาการความสุข และการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรแห่งการศึกษา

### 3. การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เป็นเอกสารสำคัญที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็น

แนวทางในการดำเนินงานตามรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น ในระยะนี้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจหลักการ แนวคิด และขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของตนเอง ทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และระดับชุมชนการเรียนรู้ของผู้บริหาร (Professional Learning Community: PLC)

คู่มือนี้พัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดที่ว่า การพัฒนาสมรรถนะไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม แต่คือกระบวนการเรียนรู้ที่ต้องต่อเนื่อง เชื่อมโยง และสะท้อนกลับได้จริง ดังนั้น เนื้อหาในคู่มือจึงมุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และสามารถประเมินพัฒนาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### ส่วนที่ 1 คำชี้แจงและวัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือเริ่มต้นด้วยคำชี้แจงที่อธิบายที่มาของการพัฒนารูปแบบ กระบวนการวิจัย และความสำคัญของการใช้รูปแบบนี้ โดยมีการระบุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ได้แก่

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21
  - 2) เพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางการประเมินตนเองและติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - 3) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายเดียวกัน
- คู่มือจึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางเทคนิคเท่านั้น แต่ยังเป็นคู่มือแห่งแรงบันดาลใจ ที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าของการพัฒนาอย่างมีความสุข มีเป้าหมาย และมีส่วนร่วมกับบุคลากรในองค์กร

### ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดและโครงสร้างของรูปแบบ

ในส่วนนี้ คู่มือได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนา ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 และแนวคิดทางทฤษฎีในระยะที่ 2 โดยโครงสร้างของรูปแบบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) การพัฒนาทักษะสำคัญ (Skills)
- 2) การสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของโรงเรียน (Uniqueness)
- 3) การจัดการความรู้ (Knowledge)
- 4) การสร้างความร่วมมือในองค์กร (Join)
- 5) การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

#### 6) การบูรณาการกระบวนการบริหารเข้ากับบริบทชีวิตจริง (Integration)

คู่มืออธิบายลำดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งหมดในลักษณะวงจรการพัฒนาแบบต่อเนื่อง (Continuous Development Loop) โดยมีจุดศูนย์กลางคือผู้บริหารที่มีความสุขและมีสมรรถนะสูงการจัดวางโครงสร้างเช่นนี้ช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจภาพรวมของการพัฒนาในระดับระบบ และสามารถประยุกต์ใช้ในแต่ละมิติได้อย่างมีทิศทาง

### ส่วนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามวงจร PDCA

คู่มือได้กำหนดกระบวนการดำเนินงานของรูปแบบตามวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA (Plan – Do – Check – Act) เพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบและตรวจสอบได้ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดดังนี้

- 1) **ขั้นวางแผน (Plan)** ผู้บริหารร่วมกับคณะทำงานโรงเรียน วิเคราะห์สมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
- 2) **ขั้นดำเนินการ (Do)** ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์บริหาร
- 3) **ขั้นตรวจสอบ (Check)** มีการติดตามผล และสะท้อนการเรียนรู้ ผ่านการประชุมร่วม การนิเทศภายใน และการประเมินแบบฟอร์มผลลัพธ์
- 4) **ขั้นปรับปรุง (Act)** ผู้บริหารนำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืนในระยะยาว

การใช้วงจร PDCA ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในแนวทางการบริหารเชิงคุณภาพ และสร้างนิสัยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ซึ่งถือเป็นหัวใจของการพัฒนาในศตวรรษที่ 21

### ส่วนที่ 4 แนวทางการวัดและประเมินผลสมรรถนะ

คู่มือได้ระบุเกณฑ์การวัดและประเมินผลใน 3 ระดับ ได้แก่

- 1) **ระดับผลลัพธ์ (Outcome)** วัดจากการเปลี่ยนแปลงด้านสมรรถนะของผู้บริหาร เช่น การคิดเชิงระบบ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 2) **ระดับกระบวนการ (Process)** วัดจากความต่อเนื่องของการเข้าร่วมกิจกรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากร และคุณภาพของการนิเทศ
- 3) **ระดับผลกระทบ (Impact)** วัดจากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เช่น ประสิทธิภาพการบริหาร คุณภาพผู้เรียน และความพึงพอใจของบุคลากร

เครื่องมือประเมินที่แนบในคู่มือประกอบด้วย แบบประเมินตนเอง แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสัมภาษณ์ และแบบสะท้อนคิดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนผลการพัฒนาอย่างแท้จริง

### **ส่วนที่ 5 แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลและเครื่องมือติดตามผล**

ในส่วนนี้ คู่มือได้จัดเตรียมแบบฟอร์มมาตรฐาน เช่น

- 1) แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP Template)
- 2) แบบฟอร์มบันทึกผลการฝึกปฏิบัติ
- 3) แบบฟอร์มติดตามผลการพัฒนาในรอบเดือน
- 4) แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการนิเทศภายใน

แบบฟอร์มเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเก็บข้อมูลเชิงระบบ และสามารถใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการสะท้อนผลการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### **ส่วนที่ 6 แนวทางการนิเทศแบบ Coaching และ Mentoring**

คู่มือให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยเสนอแนวทางการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching) และพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย โดยโค้ชจะทำหน้าที่เป็นผู้ตั้งคำถาม ช่วยให้ผู้บริหารสะท้อนคิดถึงการทำงานของตน ส่วนเมนเทอร์จะเป็นผู้ให้คำแนะนำจากประสบการณ์จริง การผสมผสานสองแนวทางนี้ทำให้การนิเทศมีลักษณะเป็นการพัฒนา มากกว่าการตรวจสอบส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในตนเอง และพร้อมเปิดรับการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### **ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะในการปรับใช้ตามบริบทโรงเรียน**

ในส่วนสุดท้าย คู่มือได้จัดทำแนวทางการปรับใช้ตามบริบท เช่น สถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขา พื้นที่เกาะ หรือพื้นที่ขาดแคลนงบประมาณ โดยเสนอแนวทางใช้ทรัพยากรในชุมชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอก และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ เพื่อให้รูปแบบสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างยืดหยุ่นในทุกบริบท

โดยสรุป คู่มือการใช้รูปแบบนี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือกลางที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิธีการติดตามผลที่เป็นรูปธรรม ทั้งยังเป็นเอกสารที่เชื่อมโยงความรู้ ความสุข และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรอย่างกลมกลืน ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รูปแบบการพัฒนานี้สามารถนำไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขยายผลสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

## 5. การนำร่างรูปแบบและคู่มือเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบและคู่มือที่จัดทำขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 6 คน ด้านทักษะการบริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และด้านการวัดและประเมินผล 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยใช้แบบประเมิน 5 ระดับ และจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อขอข้อเสนอแนะเชิงลึก

## 6. การปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ภายหลังจากการนำร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา ด้านการบริหารสถานศึกษา และด้านการวัดและประเมินผล จำนวนทั้งสิ้น 15 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวได้นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และเหมาะสมกับการนำไปใช้ในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความชัดเจน ในเชิงโครงสร้างและมีหลักการทางวิชาการที่มั่นคง แต่ยังต้องเพิ่มเติมรายละเอียดในเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทที่หลากหลาย ทั้งในพื้นที่ชายฝั่ง พื้นที่ภูเขา และพื้นที่เกาะของจังหวัดพังงา ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จึงมุ่งเน้นไปที่การทำให้รูปแบบนี้มีชีวิตมากขึ้น กล่าวคือ ไม่ใช่เพียงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับการทำงานจริงของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะสำคัญประการแรก คือ การเพิ่มรายละเอียดของกิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ใช้รูปแบบเข้าใจลำดับกิจกรรมและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้กำหนดกิจกรรมอย่างชัดเจนในแต่ละช่วงของวงจร PDCA เช่น ในขั้น Plan ให้มีการประชุมทีมงานเพื่อกำหนดสมรรถนะเป้าหมาย ในขั้น Do ให้มีกิจกรรมฝึกปฏิบัติจริงหรือการเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมวิชาชีพ ส่วนในขั้น Check ให้มีการสะท้อนผลและในขั้น Act ให้มีการถอดบทเรียนเพื่อต่อยอดการพัฒนาในรอบถัดไป การเพิ่มเติมกิจกรรมเหล่านี้ ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ในเชิงกระบวนการมากยิ่งขึ้น

ประการที่สอง คือ การปรับถ้อยคำและรูปแบบการนำเสนอในคู่มือให้อ่านง่าย เข้าใจได้ โดยไม่ต้องมีพื้นฐานทางวิชาการมาก ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้ใช้ภาษาที่เรียบง่าย สื่อสารตรงไปตรงมา

และมีตัวอย่างประกอบจากสถานการณ์จริง เช่น ตัวอย่างกรณีศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้วยแนวคิดตามรูปแบบ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเข้าใจแนวทางและเกิดแรงบันดาลใจในการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะประการที่สาม คือ การเพิ่มเติมระบบนิเทศแบบ Coaching และ Mentoring เพื่อให้การพัฒนาไม่หยุดอยู่ที่การฝึกอบรมหรือกิจกรรมระยะสั้น แต่ต่อยอดสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มบทบาทของพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นผู้บริหารรุ่นพี่หรือศึกษานิเทศก์ที่ผ่านการฝึกอบรมตามรูปแบบแล้ว มาทำหน้าที่สนับสนุนผู้บริหารรุ่นใหม่ การเพิ่มระบบนี้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะประการที่สี่ คือ การเพิ่มตัวชี้วัดด้านความสุขในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ลงในส่วนของรางวัลและประเมินผลสมรรถนะ ผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่าการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ไม่ควรมุ่งเฉพาะความสามารถเชิงวิชาชีพเท่านั้น แต่ต้องสะท้อนถึงความสมดุลทางจิตใจและคุณภาพชีวิตของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรด้วย การประเมินด้านความสุขและการมีส่วนร่วมจะทำให้เห็นภาพรวมของการพัฒนาในเชิงบวก ช่วยให้การบริหารงานเกิดพลังแห่งการขับเคลื่อนที่มีความหมายและยั่งยืน

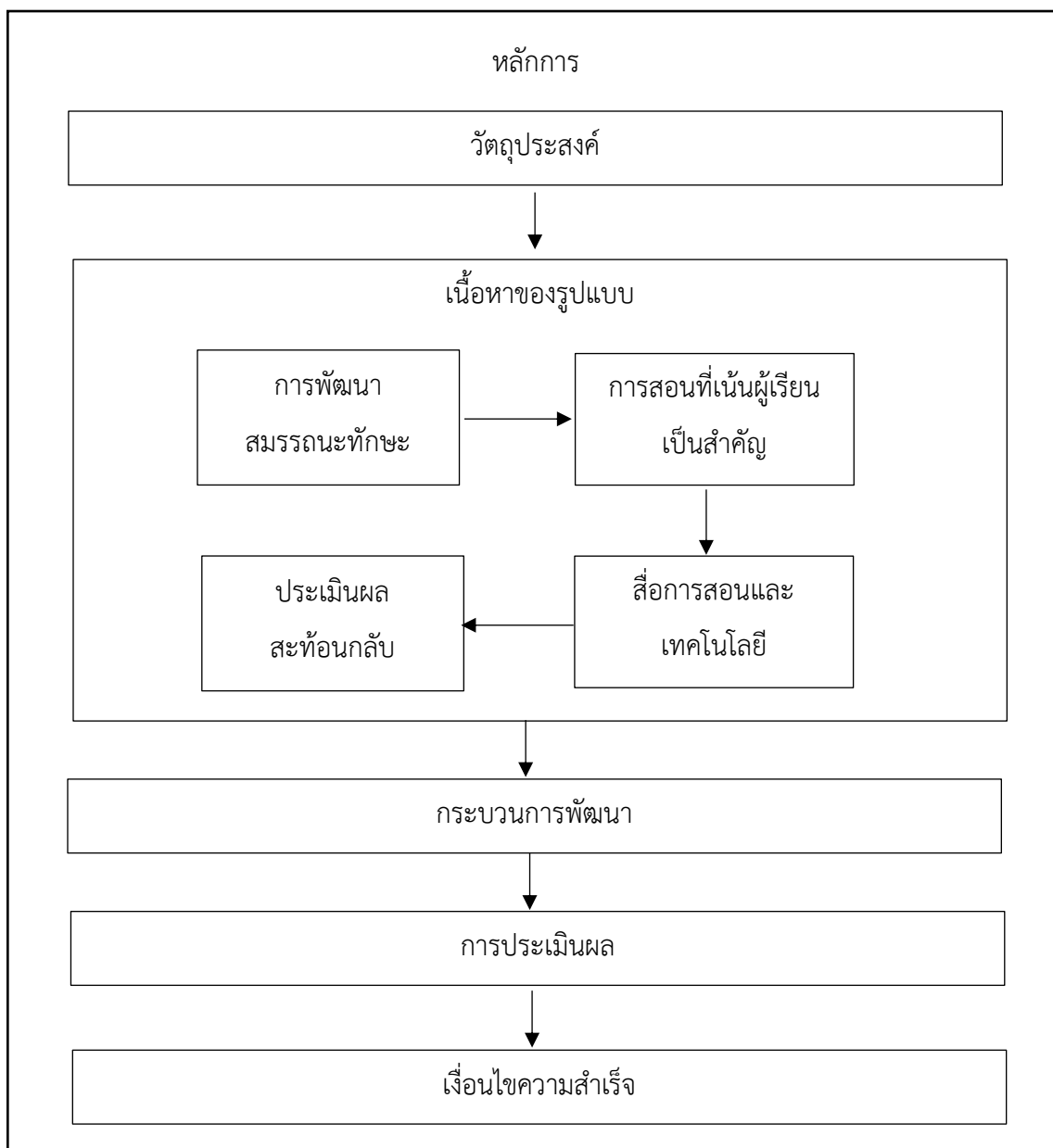
ประการสุดท้าย คือ การจัดทำแบบฟอร์มรายงานผลและแบบติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้โรงเรียนแต่ละแห่งสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีระบบและสะดวกต่อการเปรียบเทียบในภาพรวมระดับเขตพื้นที่ ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้กำหนดแบบฟอร์มที่ครอบคลุมทั้งการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการสรุปผล โดยมีแนวทางการกรอกข้อมูลอย่างชัดเจน รวมถึงแนบตัวอย่างแบบฟอร์มในคู่มือ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้งานได้ทันทีโดยไม่ต้องออกแบบเพิ่มเติมเอง

หลังจากนำข้อเสนอแนะทั้งหมดมาพิจารณา ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบในเชิงเนื้อหา กระบวนการ และเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยมีการเพิ่มเติมตารางภาพรวมของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ปรับคำอธิบายขององค์ประกอบรูปแบบให้กระชับและชัดเจนมากขึ้น พร้อมเพิ่มคำอธิบายตัวอย่างในภาคผนวกของคู่มือ รวมถึงจัดทำสื่อประกอบในรูปแบบ Infographic เพื่อช่วยให้เข้าใจได้ง่ายและจดจำได้เร็ว

ผลจากการปรับปรุงรูปแบบดังกล่าว ทำให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีความครบถ้วน ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ ครอบคลุมมิติ ของการพัฒนาในเชิงองค์รวม ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมจริยธรรม รูปแบบที่ปรับปรุงแล้วจึงพร้อมสำหรับการนำไปทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 3 โดยคาดว่าจะสามารถยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมความสุขของบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาการศึกษาในยุค ศตวรรษที่ 21

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อยืนยันว่ารูปแบบดังกล่าวมีความครบถ้วน ถูกต้องตามหลักวิชาการ และสามารถนำไปใช้ในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กได้จริง การตรวจสอบครั้งนี้ดำเนินการโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประเมินและให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ ผ่านการสนทนากลุ่ม และการประเมินด้วยเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น อย่างรอบคอบ

รูปการณ์พัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา (ฉบับร่าง) ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา (ฉบับร่าง)

**ตอนที่ 2** ตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568 เวลา 09.00 น เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เพื่อให้การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีความถูกต้อง ครบคลุม และสอดคล้องกับบริบทการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เข้าร่วมพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกเกี่ยวกับร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบที่ได้จัดทำขึ้นในระยะก่อนหน้า การสนทนากลุ่มครั้งนี้เป็นขั้นตอนสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบในมิติทั้งด้านเนื้อหา โครงสร้าง และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประกอบด้วยบุคลากรจากหลายสาขา ได้แก่ ด้านการบริหารการศึกษา 6 คน ด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และด้านการวัดและประเมินผล 5 คน เพื่อให้การพิจารณามีความรอบด้าน ครบคลุมทั้งเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ การจัดสนทนากลุ่มดำเนินการในลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลาอภิปรายประมาณ 3 ชั่วโมง โดยมีการนำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาในภาพรวม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการดำเนินงาน การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ หลังจากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิซักถาม แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ

เนื้อหาการสนทนาถูกจัดให้เป็นประเด็นหลัก 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบ
- 2) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในบริบทสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 3) ความครบถ้วนและความชัดเจนของขั้นตอนการดำเนินงาน
- 4) ความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่จังหวัดพังงาและสถานศึกษาขนาดเล็กในภูมิภาคใต้

#### 5) เจื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้จริง

ในระหว่างการสนทนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันอภิปรายถึงจุดแข็งของรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเห็นว่ารูปแบบมีโครงสร้างที่ชัดเจนและมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในระยะที่ 1 ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ สามารถสะท้อนความต้องการและปัญหาที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็กในพื้นที่ได้ดี นอกจากนี้ การจัดองค์ประกอบของรูปแบบที่เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาทักษะ การสร้างอัตลักษณ์ การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม การเรียนรู้เชิงรุก และการบูรณาการบริบทท้องถิ่น ถือเป็นแนวทางที่เหมาะสมและทันสมัย

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า รูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปใช้ใน บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กได้จริง เนื่องจากมีกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้โรงเรียน สามารถปรับใช้ได้ตามสภาพความพร้อมของตนเอง เช่น โรงเรียนในพื้นที่เกาะหรือพื้นที่ภูเขาสามารถ เลือกใช้กิจกรรมบางส่วนได้ตามทรัพยากรและบุคลากรที่มีอยู่ ขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร สถานศึกษา เห็นว่ารูปแบบนี้ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทักษะสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเฉพาะการสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ และ การสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลได้เสนอให้เพิ่มเติมเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และสอดคล้องกับแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ โดยเฉพาะด้านการติดตามผลการพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ว่าการนำรูปแบบไปใช้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนหรือไม่ รวมทั้ง เสนอให้กำหนดเครื่องมือประเมินที่หลากหลาย เช่น แบบประเมินตนเอง แบบสังเกตพฤติกรรม และ แบบสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกและสะท้อนผลลัพธ์ได้รอบด้านมากขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอประเด็นสำคัญเกี่ยวกับถ้อยคำและการสื่อสารในคู่มือ โดยเห็นว่า ควรใช้ภาษาที่เรียบง่าย ชัดเจน และตรงไปตรงมา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งอาจไม่มีพื้นฐาน ทางวิชาการลึกซึ้งสามารถเข้าใจและนำไปใช้ได้ทันที ควรมีตัวอย่างประกอบ เช่น กรณีศึกษา (Case Study) ของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการใช้แนวทางการพัฒนาในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นต้นแบบและแรงบันดาลใจแก่ผู้บริหารรายอื่น

อีกประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นตรงกัน คือ การเพิ่มระบบนิเทศและการติดตามผล ในรูปแบบ Coaching & Mentoring ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมพลังให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้

จากการปฏิบัติจริง และมีผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงทางวิชาชีพคอยสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มกระบวนการนี้จะช่วยให้รูปแบบมีความต่อเนื่องและมีผลลัพธ์เชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ผลจากการสนทนากลุ่มยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความสุขในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรนำมาบรรจุเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในองค์ประกอบของรูปแบบ เพราะการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะสูงสุดไม่สามารถแยกขาดจากการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุขได้ ความสุขในที่ทำงานเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในองค์กร

ในช่วงท้ายของการสนทนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปภาพรวมว่ารูปแบบการพัฒนานี้มีความเหมาะสมในระดับสูงมีศักยภาพที่จะนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษาขนาดเล็กทั่วประเทศ โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งนี้ ควรมีการจัดทำแบบฟอร์มติดตามผลและรายงานผลอย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บข้อมูลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและใช้เป็นฐานข้อมูลในการขยายผลสู่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยได้บันทึกผลการสนทนากลุ่มทั้งหมดในแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (ระยะที่ 2) ซึ่งมีทั้งข้อคิดเห็นเชิงวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะเฉพาะด้าน และข้อเสนอเชิงนโยบาย จากนั้นได้สรุปและนำไปใช้เป็นแนวทางหลักในการปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบก่อนนำเข้าสู่การประเมินเชิงปริมาณในขั้นตอนต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดการสนทนากลุ่มในระยะที่ 2 ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้รูปแบบการพัฒนา มีความสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งในมิติของเนื้อหา ความสอดคล้องกับบริบท และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง การมีส่วนร่วมของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขา ช่วยให้การพัฒนาเกิดความรอบด้านและมั่นคงทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้รูปแบบที่ได้ไม่เพียงเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างแท้จริงและยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

## 2. การปรับปรุงร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ภายหลังจากการจัดสนทนากลุ่มและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 คน เพื่อนำมาปรับปรุงร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การปรับปรุงในระยะนี้มุ่งเน้นให้รูปแบบมีความชัดเจนในเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบท

ของสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยยึดหลักการพัฒนาเชิงระบบ และหลักการปรับใช้ตามบริบท เพื่อให้รูปแบบมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

การปรับปรุงร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลักตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

### 1) การเพิ่มรายละเอียดของกิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่ารูปแบบเดิมมีความชัดเจนในภาพรวมแต่ยังขาดรายละเอียดในเชิงปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารบางคนอาจไม่เข้าใจขั้นตอนหรือวิธีดำเนินงานอย่างเป็นลำดับ ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มเติมรายละเอียดของกิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เช่น

ในขั้น **Plan** เพิ่มกิจกรรมการวิเคราะห์สมรรถนะตนเอง การประชุมวางแผนร่วมกับคณะครู และการกำหนดเป้าหมายรายบุคคล (IDP: Individual Development Plan)

ในขั้น **Do** เพิ่มกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือทำจริง

ในขั้น **Check** เพิ่มกระบวนการติดตามและประเมินผลระหว่างดำเนินงาน (Formative Evaluation) รวมถึงกิจกรรมสะท้อนคิด (Reflection)

ในขั้น **Act** เพิ่มขั้นตอนการถอดบทเรียนและสรุปแนวทางการพัฒนาต่อเนื่อง (Best Practice Synthesis)

การเพิ่มรายละเอียดเหล่านี้ช่วยให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ในเชิงกระบวนการ และสามารถใช้เป็นคู่มือปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษาขนาดเล็กทุกประเภท

### 2) การปรับถ้อยคำและลำดับการนำเสนอในคู่มือให้เข้าใจง่าย เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้ความเห็นว่าภาษาที่ใช้ในร่างคู่มือฉบับเดิมยังมีลักษณะเป็นทางการและซับซ้อนเกินไป จึงควรปรับให้อ่านเข้าใจง่าย และเหมาะกับผู้บริหารระดับพื้นที่ ที่อาจไม่มีพื้นฐานทางทฤษฎีเชิงลึก ผู้วิจัยจึงได้ปรับถ้อยคำใหม่โดยใช้ภาษากระชับ ชัดเจน และให้ความหมายตรงไปตรงมา พร้อมจัดลำดับหัวข้อให้สอดคล้องกับลำดับการปฏิบัติงานจริง

นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study) ของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผู้บริหารตามแนวทางของรูปแบบ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง รวมถึงจัดทำสัญลักษณ์ภาพ (Infographic) สรุปขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้

ผู้บริหารเข้าใจและจดจำแนวทางได้ง่ายขึ้น การปรับปรุงภาษาจึงไม่เพียงแต่ทำให้คู่มืออ่านง่ายขึ้น แต่ยังเพิ่มความเป็นมิตรต่อผู้ใช้ และสร้างแรงบันดาลใจในการนำไปใช้จริง

### 3) การเพิ่มระบบการนิเทศแบบ Coaching และ Mentoring

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถสำเร็จได้ เพียงผ่านการอบรมหรือกิจกรรมระยะสั้น จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่ต่อเนื่องและยืดหยุ่น ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มกระบวนการ นิเทศภายในแบบโค้ชชิ่ง (Coaching) และ การให้คำปรึกษาแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เข้าไปในคู่มือ

ในส่วนของ Coaching ได้กำหนดให้ศึกษานิเทศก์หรือผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่เป็นโค้ช คอยกระตุ้น การคิด วิเคราะห์ และตั้งคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้บริหารสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนของ Mentoring เป็นการให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตรง เพื่อถ่ายทอด แนวทางการแก้ปัญหาและแบ่งปันเทคนิคการบริหารในสถานการณ์จริง

การเพิ่มระบบดังกล่าวช่วยให้กระบวนการพัฒนาไม่หยุดอยู่เพียงการฝึกอบรม แต่ต่อยอด สู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงทำให้ผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง

### 4) การเพิ่มตัวชี้วัดด้านความสุขในการทำงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่ารูปแบบเดิมเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางเทคนิคและการบริหาร แต่ยังขาด ตัวชี้วัดที่สะท้อนคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหาร ในระยะยาว ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มตัวชี้วัดด้านความสุขในการทำงาน (Work Happiness Index) และ การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation Index)

ในส่วนของความสุขในการทำงาน มีเกณฑ์วัด เช่น ความพึงพอใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมกำลังใจ ส่วนในด้าน การมีส่วนร่วม มีเกณฑ์วัด เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเสนอความคิดเห็น และการร่วมดำเนิน กิจกรรมของบุคลากร การเพิ่มตัวชี้วัดเหล่านี้ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ในมิติความเป็นมนุษย์มากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการศึกษาเพื่อความสุขอย่างยั่งยืน

### 5) การจัดทำแบบฟอร์มรายงานผลและแบบติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐาน เดียวกัน

ข้อเสนอแนะอีกประการจากผู้ทรงคุณวุฒิคือ การจัดทำเอกสารแบบฟอร์มที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้โรงเรียนแต่ละแห่งสามารถเก็บข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้

พัฒนา แบบฟอร์มมาตรฐาน ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การติดตามผล การประเมินผล ไปจนถึงการสรุปผลและรายงานผลการดำเนินงาน

แบบฟอร์มเหล่านี้ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับวงจร PDCA และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของรูปแบบโดยตรง นอกจากนี้ ยังได้แนบตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มจริงในภาคผนวกของคู่มือ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นต้นแบบได้ทันที การมีระบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานระดับเขตพื้นที่หรือระดับจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการปรับปรุงในทั้งห้าประเด็นดังกล่าว ทำให้รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบมีความชัดเจน ครบถ้วน และสะท้อนความเป็นจริงของบริบทสถานศึกษาขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นสมรรถนะเชิงองค์รวมที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและเจตคติ และคุณธรรมจริยธรรม

การปรับปรุงรูปแบบในครั้งนี้จึงไม่เพียงเป็นการปรับแต่งเนื้อหา แต่เป็นการยกระดับคุณภาพของรูปแบบทั้งระบบ เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้จริงในระดับพื้นที่และระดับนโยบาย อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำ “รูปแบบฉบับสมบูรณ์” สำหรับนำไปทดลองใช้จริงในระยะที่ 3 เพื่อทดสอบประสิทธิผลและความยั่งยืนของการพัฒนาในบริบทจริงของการบริหารการศึกษาไทย

### 3. การจัดทำรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฉบับสมบูรณ์

หลังจากผ่านกระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้อย่างเป็นรูปธรรมและ เกิดประสิทธิผลสูงสุด การจัดทำรูปแบบฉบับสมบูรณ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้รูปแบบมีความครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งในเชิงหลักการ ทฤษฎี กระบวนการ และการประยุกต์ใช้ในบริบทจริงของพื้นที่การศึกษา

รูปแบบและคู่มือที่พัฒนาแล้วประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) หลักการและแนวคิดพื้นฐาน
- 2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา
- 3) โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

- 4) ขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจร PDCA
- 5) การวัดและประเมินผลการพัฒนา
- 6) เจื่อนไขความสำเร็จและข้อเสนอแนะการประยุกต์ใช้ในบริบทต่าง ๆ

การจัดทำเริ่มจากการ ทบทวนผลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่ารูปแบบมีความครบถ้วน ชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง แต่ยังมีข้อเสนอให้เพิ่มเติมในส่วนของตัวอย่างเชิงปฏิบัติ ขั้นตอนการติดตามผล และเครื่องมือประกอบการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้เป็นลักษณะ คู่มือเชิงปฏิบัติโดยเน้นการอธิบายเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนและมีภาพประกอบ รวมถึงแบบฟอร์มการติดตามผล การประเมินผล และตัวอย่างเอกสารจริง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ซับซ้อน

ในส่วนของ หลักการและแนวคิดพื้นฐาน ได้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิง จากแนวคิดการบริหารเชิงบูรณาการและการพัฒนาองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะสำคัญด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาความสุขในการทำงาน โดยผสมผสานแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ได้กำหนดไว้ 3 ประการหลัก คือ

- 1) เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21
- 2) เพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข
- 3) เพื่อจัดทำคู่มือการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับสถานศึกษา

โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ ได้จัดทำในลักษณะภาพรวมเชิงระบบ (Systemic Framework) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ผลลัพธ์ (Output) และผลกระทบต่อองค์กร (Outcome) โดยทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงกันภายใต้หลักการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพของคน กระบวนการ และผลลัพธ์อย่างสมดุล

ในส่วนของขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจร PDCA ได้มีการบรรยายละเอียดของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1) **P (Plan)** ผู้บริหารร่วมกับคณะครูวิเคราะห์สมรรถนะตนเอง วางแผนพัฒนารายบุคคล และกำหนดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ของโรงเรียน

2) **D (Do)** ดำเนินกิจกรรมพัฒนาตามแผน เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง

3) **C (Check)** ตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้แบบติดตามผล แบบประเมินตนเอง และการสะท้อนผลจากเพื่อนร่วมงาน

4) **A (Act)** สรุปผลการดำเนินงาน ถอดบทเรียน และวางแผนพัฒนาต่อยอด กระบวนการนี้ถูกออกแบบให้เป็นวงจรต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

ในส่วนของรางวัลและประเมินผล ได้กำหนดตัวชี้วัดหลัก 3 ระดับ ได้แก่

1) **ระดับปัจเจก (Individual Level)** ประเมินสมรรถนะผู้บริหาร เช่น ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ

2) **ระดับองค์กร (Organizational Level)** ประเมินคุณภาพการบริหารงานของโรงเรียน เช่น การบริหารงบประมาณ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และบรรยากาศแห่งความสุขในองค์กร

3) **ระดับผลกระทบ (Impact Level)** ประเมินผลลัพธ์ทางการศึกษา เช่น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและความพึงพอใจของชุมชนต่อโรงเรียน

ผลการประเมินถูกกำหนดเกณฑ์ไว้ในระดับ 5 ระดับตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและความก้าวหน้าในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เจาะลึกความสำเร็จของรูปแบบได้รับการสังเคราะห์จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยระบุปัจจัยสำคัญไว้ 4 ประการ ได้แก่

- 1) การสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
- 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เปิดใจเรียนรู้และพร้อมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) การมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชน
- 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขและการเรียนรู้ร่วมกัน

การจัดทำรูปแบบและคู่มือฉบับสมบูรณ์ จึงไม่เพียงเป็นการรวบรวมแนวทางการพัฒนาเท่านั้น แต่เป็นการออกแบบระบบสนับสนุนที่ครบวงจร ทั้งในด้านแนวคิด กระบวนการ เครื่องมือ และการติดตามผล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

คู่มือฉบับสมบูรณ์นี้ได้จัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติการ มีโครงสร้างที่ชัดเจน ประกอบด้วยคำชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน ตัวอย่างกิจกรรม แบบฟอร์มการติดตามผล และแบบประเมินต่าง ๆ โดยมีลักษณะเป็นสื่อที่ใช้ได้ทั้งในรูปแบบเอกสารและดิจิทัล (e-Manual) เพื่อให้สามารถเผยแพร่และใช้งานได้อย่างสะดวกในบริบทของโรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัด

เมื่อรูปแบบและคู่มือฉบับสมบูรณ์ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงจนมีความสมบูรณ์ในเชิงเนื้อหาและโครงสร้างแล้ว ผู้วิจัยได้เตรียมนำไปทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 3 เพื่อประเมินประสิทธิผลในสถานการณ์จริงทั้งในด้านความเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะผู้บริหาร การยกระดับการบริหารจัดการ และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน

การจัดทำรูปแบบฉบับสมบูรณ์ในระยะเวลาที่ 2 นี้ จึงถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญจากการพัฒนาเชิงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเป็นสะพานเชื่อม ระหว่างผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในระยะเวลาที่ 1 เข้าสู่การพัฒนาในรูปแบบที่เป็นระบบและมีความหมายต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพของการศึกษา

ท้ายที่สุด รูปแบบและคู่มือที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ได้วางรากฐานเชิงโครงสร้าง แนวคิด และกระบวนการที่พร้อมจะก่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในระยะต่อไป ซึ่งจะเป็นแนวทางแห่งการสร้างสุข ที่บูรณาการองค์ประกอบของ S - U - K - J - A - I เข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ในระยะเวลาที่ 3 เพื่อก่อรูปเป็น SUKJAI Model ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งสมรรถนะ ความสุข และความยั่งยืนไปพร้อมกัน รายละเอียดดังนี้

SUKJAI MODEL หมายถึง โมเดลที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างความสุขในการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ คือ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยจะประกอบด้วย

S : Skills หมายถึง การจัดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะในศตวรรษ 21

U : Uniqueness หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาให้สถานศึกษามีความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น

K : Knowledge หมายถึง การจัดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมพัฒนาด้านการจัดการความรู้

J : Join หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

A : Active Learning หมายถึง การจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก

I : Integration หมายถึง การเรียนการสอนที่เน้นการบูรณาการ

ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กไปสู่การเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยใช้ SUKJAI MODEL

จะยึดหลัก 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก) (W) Riting (เขียนได้) (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) และ 8C ได้แก่

1. Critical Thinking and Problem Solving ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา
2. Creativity and Innovation ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. Cross-cultural Understanding ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์
4. Collaboration, Teamwork and Leadership ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม
5. Communications, Information and Media Literacy ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ
6. Computing and ICT Literacy ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
7. Career and Learning Skills ทักษะอาชีพและการเรียนรู้
8. Compassion ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA Cycle) หมายถึง การบริหารคุณภาพของเดมมีงเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละรอบจะประกอบด้วย การวางแผน (P) การปฏิบัติ (D) การตรวจสอบ (C) และการแก้ปัญหาหรือปรับปรุง (A) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อให้การบริหารในสถานการณั้ นั้น ๆ บรรลุเป้าหมายและการพัฒนาที่ดีขึ้นไม่สิ้นสุด

ทฤษฎีระบบ หมายถึง ทฤษฎีที่ทำให้สามารถที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยระบบการปฏิบัติงานขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

## กรอบแนวคิด



ภาพที่ 4.2 SUKJAI MODEL

1. หน่วยงานต้นสังกัด นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก ไปสู่การเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยใช้ SUKJAI MODEL ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับสถานศึกษาในสังกัดทำให้เกิดการจัดการสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพสืบไป

2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กไปสู่การเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยใช้ SUKJAI MODEL ให้เกิดผลในทางปฏิบัติและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**การขับเคลื่อนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก ไปสู่การเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL**

การดำเนินงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กไปสู่การเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ซึ่งได้นำเสนอการดำเนินการตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การดำเนินงานขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล
- 3) ภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน

## 1. การดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก

การดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา โดยใช้วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ในการควบคุม และพัฒนาการดำเนินงาน

### ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการ ดังนี้

1. ประกาศนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL
2. จัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL
3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล โดยกำหนดประเด็นการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ตัวบ่งชี้ และกำหนดเกณฑ์การประเมิน
4. สร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL ให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทุกคน
5. ส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ กำกับ ติดตาม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
6. ประเมิน และสรุปผลการดำเนินงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL
7. สะท้อน และทบทวนผลการดำเนินงาน นำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1. ผู้บริหารการศึกษา

- 1.1 เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL
- 1.2 อำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ให้มีความพร้อมและเอื้อต่อการปฏิบัติ
- 1.3 ประสานและแสวงหาความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มาร่วมในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL

1.4 นิเทศ กำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.5 ดำเนินการให้มีการสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงาน

1.6 นำผลการสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 2. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ตามขอบข่ายภาระงาน และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการพัฒนา

2.2 ออกแบบโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามคู่มือการดำเนินงาน

2.3 ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามคู่มือการดำเนินงาน

2.4 ร่วมสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.5 รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้อง

### ระดับสถานศึกษา

สถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาทุกโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญในการนำนโยบายการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL ไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

S : Skills หมายถึง การจัดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะในศตวรรษ 21

U : Uniqueness หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาให้สถานศึกษามีความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น

K : Knowledge หมายถึง การจัดการเรียนรู้โดยการส่งเสริม พัฒนาด้านการจัดการความรู้

J : Join หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

A : Active Learning หมายถึง การจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก

I : Integration หมายถึง การเรียนการสอนที่เน้นการบูรณาการ

โดยนำทุกองค์ประกอบไปขับเคลื่อนในระดับสถานศึกษา ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์นโยบายการดำเนินงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

2. สร้างความตระหนัก ความเข้าใจในการดำเนินงานแก่ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ในสถานศึกษาให้มีความเข้าใจตรงกัน

3. กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในระดับ สถานศึกษาอย่างชัดเจน

4. จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา

5. กำหนดผู้รับผิดชอบ และแนวทางในการดำเนินงาน ตามแผนการดำเนินงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

6. ดำเนินงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

7. นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน

8. สะท้อนและทบทวนผลการดำเนินงาน นำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน

### **บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา**

#### **1. ผู้บริหารสถานศึกษา**

1.1 เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL ระดับสถานศึกษา

1.2 อำนวยความสะดวก ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติ

1.3 ประสาน และแสวงหา ความร่วมมือจากชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ มาร่วม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 นิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.5 ดำเนินการให้มีการสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงาน

1.6 นำผลการสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

#### **2. ครูและบุคลากร**

2.1 วิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

2.2 ออกแบบกิจกรรม สื่อ แหล่งเรียนรู้ การวัด และประเมินผล เพื่อพัฒนานักเรียน ให้มีคุณภาพตามแผนการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

2.3 จัดประสบการณ์ จัดการเรียนรู้ และจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามแผนการดำเนินงานและปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2.4 จัดบรรยากาศการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.5 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง

2.6 ร่วมสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.7 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้อง

## 2. การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL มีการดำเนินการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ดังนี้

1. คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ประธานศูนย์ประสานงานการประถมศึกษาอำเภอ และศึกษานิเทศก์

2. ดำเนินการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.2 การขับเคลื่อนคุณภาพ โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL

3. สถานศึกษาเตรียมรับการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยจัดเตรียมเอกสาร ข้อมูล ร่องรอยหลักฐานการดำเนินงาน

4. คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ สรุปและสะท้อนผลการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้สถานศึกษาได้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

5. คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6. คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล สรุป และรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย

## 3. ภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน

การดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. มีแผนพัฒนาการดำเนินงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
2. มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
3. ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้
4. มีระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
5. มีร่องรอยการสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงาน
6. มีการสรุป และรายงานผลการดำเนินงาน

#### สถานศึกษา

1. มีแนวทางการขับเคลื่อน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จระดับสถานศึกษาที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
2. มีการประสาน และแสวงหาความร่วมมือ จากชุมชน แหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ มาร่วมในงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้
4. มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
5. ครูมีแผนการจัดประสบการณ์ หรือแผนการจัดการเรียนรู้ สื่อ แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผลที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา
6. มีระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
7. มีร่องรอยการสะท้อน ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงาน
8. มีการนำผลการสะท้อน ทบทวน และการประเมินผลการดำเนินงาน ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
9. สถานศึกษามีนวัตกรรมการบริหารจัดการ และนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ กระบวนการ PLC

สำหรับตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้ของแต่ละประเด็น การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ในแผนการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กไปสู่การเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) โดยใช้ กระบวนการ SUKJAI MODEL สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

**ตอนที่ 3** ประเมินรูปแบบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาศรรณะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ

หลังการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้มอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 15 คน เพื่อประเมินร่างรูปแบบใน 4 ด้านหลัก ได้แก่

- 1) ความเหมาะสมของรูปแบบ (Appropriateness)
- 2) ความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Feasibility)
- 3) ความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงาน (Procedural Validity)
- 4) ความเหมาะสมของผลลัพธ์ (Expected Outcomes)

ผลการประเมินถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อพิจารณา ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อแต่ละด้าน ดังตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการ พัฒนาศรรณะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิรายด้าน

ด้านการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม/เป็นไปได้
1. ความเหมาะสมของเนื้อหาและ องค์ประกอบของรูปแบบ	4.80	0.42	มากที่สุด
2. ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง	4.73	0.45	มากที่สุด
3. ความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงาน	4.65	0.47	มากที่สุด
4. ความเหมาะสมของผลลัพธ์ที่คาดหวัง	4.70	0.43	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.72</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเหมาะสมของเนื้อหาและองค์ประกอบของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.45) ความเหมาะสมของผลลัพธ์ที่คาดหวัง ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.43) และความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมของรูปแบบ

ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้
1. เนื้อหาและองค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและสอดคล้องกรอบทฤษฎีในบทที่ 2	4.87	0.35	มากที่สุด
2. รูปแบบสะท้อนกรอบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน	4.80	0.41	มากที่สุด
3. องค์ประกอบของรูปแบบมีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และไม่ขัดแย้งกัน	4.73	0.46	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนาในรูปแบบมีเหตุผลสอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษา	4.80	0.41	มากที่สุด
5. รูปแบบสามารถตอบโจทย์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง	4.80	0.41	มากที่สุด
6. ขั้นตอนและโครงสร้างของรูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิธีวิจัย R&D	4.73	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 4.9 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมของรูปแบบ

ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้
7. เนื้อหาในรูปแบบมีความครบถ้วนครอบคลุมประเด็นสำคัญในบทที่ 2	4.80	0.41	มากที่สุด
8. รูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา	4.87	0.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.80</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการประเมินด้านความเหมาะสมของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เนื้อหาและองค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและสอดคล้องกรอบทฤษฎีในบทที่ 2 และรูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ( $\bar{x} = 4.87$ , S.D. = 0.35) รองลงมาคือ รูปแบบสะท้อนกรอบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน กระบวนการพัฒนาในรูปแบบมีเหตุผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง, รูปแบบสามารถตอบโจทย์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง และ เนื้อหาในรูปแบบมีความครบถ้วน ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.41) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบของรูปแบบมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และ ขั้นตอนและโครงสร้างของรูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิธีวิจัย ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.46)

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้จริงได้ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด	4.73	0.46	มากที่สุด
2. การดำเนินการตามรูปแบบสามารถทำได้โดยไม่เพิ่มภาระงานเกินความจำเป็น	4.67	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารและครูสามารถทำความเข้าใจรูปแบบได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง	4.73	0.46	มากที่สุด
4. รูปแบบรองรับความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละพื้นที่ (ภูเขา/เกาะ/เมือง)	4.80	0.41	มากที่สุด
5. ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินรูปแบบอยู่ในระดับที่เป็นไปได้	4.67	0.49	มากที่สุด
6. กระบวนการในรูปแบบสามารถบูรณาการเข้ากับระบบงานเดิมของสถานศึกษา	4.73	0.46	มากที่สุด
7. รูปแบบช่วยลดจุดอ่อนหรือปัญหาที่พบจากระยะที่ 1 ได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.73	0.46	มากที่สุด
8. รูปแบบมีศักยภาพในการพัฒนาและขยายผลไปยังทุกโรงเรียนในสังกัด	4.80	0.41	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.73</b>	<b>0.45</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ รูปแบบรองรับความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละพื้นที่ และ รูปแบบมีศักยภาพในการพัฒนาและขยายผลไปยังทุกโรงเรียนในสังกัด ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.41) รองลงมาคือ รูปแบบสามารถนำไปใช้จริงได้ในบริบทโรงเรียน

ขนาดเล็ก, ผู้บริหารและครูสามารถทำความเข้าใจรูปแบบได้ง่าย, กระบวนการในรูปแบบสามารถบูรณาการเข้ากับระบบงานเดิม และ รูปแบบช่วยลดจุดอ่อนหรือปัญหาที่พบจากระยะที่ 1 ได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.46) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การดำเนินการตามรูปแบบสามารถทำได้โดยไม่เพิ่มภาระงานเกินความจำเป็น และ ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินรูปแบบอยู่ในระดับที่เป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.49)

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงานตามรูปแบบ

ด้านความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงานตามรูปแบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้
1. เป้าหมายของรูปแบบมีความชัดเจนและวัดผลได้	4.73	0.46	มากที่สุด
2. ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกันเป็นลำดับอย่างมีเหตุผล	4.67	0.49	มากที่สุด
3. รูปแบบมีคำอธิบายวิธีดำเนินงาน/ ตัวอย่างกิจกรรมที่ชัดเจน	4.60	0.51	มากที่สุด
5. เจื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.60	0.51	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.65</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการประเมินด้านความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงานตามรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เป้าหมายของรูปแบบมีความชัดเจนและวัดผลได้ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.46) รองลงมาคือ ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกันเป็นลำดับอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.49) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ

รูปแบบมีคำอธิบายวิธีดำเนินงาน/ตัวอย่างกิจกรรมที่ชัดเจน และ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{x}$  = 4.60, S.D. = 0.51)

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยใช้แบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมของผลลัพธ์

ด้านความเหมาะสมของผลลัพธ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้
1. ผลลัพธ์ของรูปแบบสามารถพัฒนาสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารได้จริง	4.73	0.46	มากที่สุด
2. ผลลัพธ์ที่คาดหวังสอดคล้องกับเป้าหมายในบทที่ 1 และบทที่ 2	4.73	0.46	มากที่สุด
3. รูปแบบสามารถส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้ของครูและคุณภาพผู้เรียน	4.67	0.49	มากที่สุด
4. รูปแบบมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต	4.67	0.49	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.70</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการประเมินด้านความเหมาะสมของผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.70, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลลัพธ์ของรูปแบบสามารถพัฒนาสมรรถนะทักษะของผู้บริหารได้จริง และผลลัพธ์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{x}$  = 4.73, S.D. = 0.46) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ รูปแบบส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน และ รูปแบบมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต ( $\bar{x}$  = 4.67, S.D. = 0.49) ซึ่งทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

**ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา1. การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบ**

หลังจากผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ผ่านการปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปใช้จริง เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบในสถานการณ์จริง โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกมิติการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหาร และผลสะท้อนจากผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการนำรูปแบบไปใช้จริง

การทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับประชากรกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน 30 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ครอบคลุมบริบทที่หลากหลาย ได้แก่ โรงเรียนในพื้นที่ราบ พื้นที่ภูเขา และพื้นที่เกาะ ซึ่งแต่ละแห่งมีข้อจำกัดเฉพาะตัว ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และความพร้อมทางเทคโนโลยี

ก่อนเริ่มดำเนินการทดลองใช้ ผู้วิจัยได้จัดประชุมชี้แจงแนวทางการใช้รูปแบบแก่ผู้บริหารทั้ง 30 โรงเรียน เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างของรูปแบบ และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้มอบคู่มือการใช้รูปแบบฉบับสมบูรณ์ ให้แก่ผู้บริหารแต่ละคน พร้อมอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 6 รูปแบบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน การวัดและประเมินผล เงื่อนไขความสำเร็จ และแนวทางการประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามบริบทของโรงเรียน

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบกินระยะเวลา 3 เดือน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

**1) ขั้นเตรียมการทดลองใช้ (Preparation Stage)** ผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหารเข้าใจแนวคิดของการบริหารเชิงสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และวิธีการประเมินสมรรถนะตนเองเบื้องต้น พร้อมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับแต่ละคน

**2) ขั้นดำเนินการทดลองใช้ (Implementation Stage)** ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมตามรูปแบบในสภาพแวดล้อมจริงของโรงเรียน โดยมีการประชุมวางแผนภายใน การประชุม PLC การสังเกตการสอน และการนิเทศภายในตามแนวทาง Coaching & Mentoring ที่ได้ออกแบบไว้

3) **ขั้นติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation Stage)** ผู้วิจัยลงพื้นที่ติดตามภาคสนาม 2 ครั้ง ระหว่างการทดลองใช้ เพื่อสังเกตการดำเนินงานของผู้บริหาร ให้คำปรึกษา และเก็บข้อมูลภาคสนามผ่านแบบบันทึกการสังเกต

การดำเนินงานทั้งสามขั้นตอนนี้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์ เพื่อให้แน่ใจว่าการนำรูปแบบไปใช้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสามารถสะท้อนผลการพัฒนาได้จริงในทุกมิติ

### 1. ผลการประเมินสมรรถนะก่อนและหลังการใช้รูปแบบ

จากการสร้างเครื่องมือวัดสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ 4 ด้าน จากนั้นนำเครื่องมือฉบับร่างเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา นักวิจัยด้านการวัดผล และผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ผลการตรวจสอบพบว่า ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 แสดงว่าทุกข้อคำถามมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน

ภายหลังจากได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อความในแบบประเมินให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น จากนั้นนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก แสดงว่าเครื่องมือมีความคงเส้นคงวา และสามารถนำไปใช้ประเมินสมรรถนะได้อย่างเชื่อถือได้

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแสดงให้เห็นว่า เครื่องมือวัดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินก่อนและหลังการใช้รูปแบบมีคุณภาพในระดับสูง ทั้งในด้านความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นทางสถิติ สามารถใช้วัดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ช่วยให้ข้อคำถามมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อันเป็นหลักประกันว่าเครื่องมือนี้สามารถสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะได้อย่างแท้จริง

เมื่อเครื่องมือผ่านการตรวจสอบและยืนยันคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำไปใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณสำหรับการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้รูปแบบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เชิงสถิติจะนำเสนอใน ตารางที่ 4.4 ต่อไป โดยแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะทั้ง 4 ด้านหลัก เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของการใช้รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาอย่างเป็นระบบ

การประเมินผลก่อนและหลังการใช้รูปแบบดำเนินการ โดยใช้แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม Learning and Innovation Skills, (2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี Information, Media, and Technology Skills, (3) ทักษะชีวิตและการทำงาน Life and Career Skills และ (4) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา Educational Leadership Competency

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะก่อนและหลังการใช้รูปแบบ

ด้านสมรรถนะ	$\bar{x}$		S.D.		ผลต่าง	t	Sig.	ระดับการเปลี่ยนแปลง
	ก่อนใช้	หลังใช้	ก่อนใช้	หลังใช้				
ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม	3.45	4.67	0.52	0.38	+1.22	8.47	<.001*	เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี	3.38	4.58	0.55	0.40	+1.20	7.91	<.001*	เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
ทักษะชีวิตและการทำงาน	3.50	4.63	0.48	0.36	+1.13	7.25	<.001*	เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	3.60	4.70	0.51	0.35	+1.10	6.98	<.001*	เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
รวมเฉลี่ยทุกด้าน	3.48	4.65	0.52	0.37	+1.17	8.15	<.001*	เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (p < .05)

\* แสดงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ระหว่างก่อนและหลังการใช้รูปแบบการพัฒนา ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะรวมทุกด้านหลังการใช้รูปแบบ ( $\bar{x}$  = 4.65, S.D. = 0.37) สูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ ( $\bar{x}$  = 3.48, S.D. = 0.52) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสถิติ t เท่ากับ 8.15 และค่า Sig. น้อยกว่า .001 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสมรรถนะทักษะ

ในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยหลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกรายการโดยสามารถเรียงลำดับตามผลต่างของค่าเฉลี่ยที่มีการพัฒนาขึ้นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1) ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นสูงสุด โดยก่อนใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 (S.D. = 0.52) และเพิ่มขึ้นเป็น 4.67 (S.D. = 0.38) หลังการใช้รูปแบบ คิดเป็นผลต่างคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ +1.22 ( $t = 8.47, p < .001$ )

2) ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยก่อนใช้รูปแบบเท่ากับ 3.38 (S.D. = 0.55) และเพิ่มขึ้นเป็น 4.58 (S.D. = 0.40) หลังการใช้รูปแบบ โดยมีผลต่างคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ +1.20 ( $t = 7.91, p < .001$ )

3) ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยก่อนใช้รูปแบบเท่ากับ 3.50 (S.D. = 0.48) และเพิ่มขึ้นเป็น 4.63 (S.D. = 0.36) หลังการใช้รูปแบบ ส่งผลให้มีผลต่างคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ +1.13 ( $t = 7.25, p < .001$ )

4) ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา: มีค่าเฉลี่ยก่อนใช้รูปแบบเท่ากับ 3.60 (S.D. = 0.51) และเพิ่มขึ้นเป็น 4.70 (S.D. = 0.35) หลังการใช้รูปแบบ โดยมีผลต่างคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ +1.10 ( $t = 6.98, p < .001$ ) ซึ่งแม้จะเป็นด้านที่มีผลต่างคะแนนน้อยที่สุดแต่ยังคงมีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภายหลังจากการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ไปใช้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัดเมื่อเทียบกับก่อนการพัฒนา

## 2. ผลการติดตามภาคสนามและการสังเกตพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การติดตามภาคสนามดำเนินการ 2 ครั้ง ในช่วงการทดลองใช้ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อตรวจสอบการนำรูปแบบไปใช้จริง และประเมินพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหารในสถานการณ์จริง

**ตารางที่ 4.14** ผลการสังเกตพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

หมวดการสังเกต	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปรากฏ
1. การนำรูปแบบไปใช้จริง	4.80	0.41	ปรากฏเด่นชัด
2. การสังเกตทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม	4.75	0.44	ปรากฏเด่นชัด
3. การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	4.70	0.46	ปรากฏเด่นชัด

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) ผลการสังเกตพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

หมวดการสังเกต	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปรากฏ
4. การบริหารทักษะชีวิตและการทำงาน	4.68	0.49	ปรากฏเด่นชัด
5. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	4.73	0.43	ปรากฏเด่นชัด
รวมเฉลี่ย	4.73	0.45	ปรากฏเด่นชัด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับผลการสังเกตพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยรวมอยู่ในระดับปรากฏเด่นชัด ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.45) พิจารณาเป็นรายหมวดการสังเกต พบว่า อยู่ในระดับปรากฏเด่นชัดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำรูปแบบไปใช้จริง ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.41) ด้านการสังเกตทักษะ การเรียนรู้และนวัตกรรม ( $\bar{x} = 4.75$ , S.D. = 0.44) ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.43) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.46) และด้านการบริหารทักษะชีวิต และการทำงาน ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.49) ตามลำดับ ซึ่งเป็นหมวดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

### 3. ผลการสะท้อนคิดของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ข้อมูลจากแบบสะท้อนคิดสะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงภายในของผู้บริหารและองค์กร โรงเรียน โดยสามารถสรุปเป็น 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) **ด้านการนำรูปแบบไปใช้จริง** ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบนี้สามารถปรับใช้ได้ง่าย และยืดหยุ่น สามารถเลือกกิจกรรมให้เหมาะสมกับทรัพยากรของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนบนพื้นที่เกาะ และพื้นที่ห่างไกล สามารถใช้เพียงบางส่วนของกิจกรรม เช่น การนิเทศภายใน และการสังเกตชั้นเรียน ก็ยังเกิดผลลัพธ์ที่ดี

2) **ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม** ผู้บริหารระบุว่า การใช้รูปแบบช่วยจุดประกายแนวคิด การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น การพัฒนาชั่วโมงครูสร้างสุข และห้องเรียนความสุข ที่เปิดโอกาสให้ครูทดลองแนวการสอนใหม่ ๆ ที่เน้น Active Learning

3) **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เกิดการใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารภายในโรงเรียนมากขึ้น เช่น การใช้ไลน์กลุ่ม/Google Meet ในการประชุมติดตามงาน การใช้แอปพลิเคชันเก็บข้อมูลนักเรียน และการเผยแพร่ความก้าวหน้าผ่านเพจโรงเรียนอย่างมีระบบ

4) **ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน** ผู้บริหารมีความมั่นใจและภาวะผู้นำสูงขึ้น บริหารทีมงานด้วยความเข้าใจ และเห็นคุณค่าของบุคลากรมากขึ้น โรงเรียนหลายแห่งมีการจัดกิจกรรมเข้าวันสุข เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและนักเรียน

5) **ด้านสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหาร** ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณธรรมและความรับผิดชอบสูงขึ้น ตัดสินใจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลต่อชุมชนมากขึ้น

โดยสรุป การสะท้อนคิดของผู้บริหารซึ่งว่ารูปแบบนี้ ช่วยให้เกิดการพัฒนาทั้งในมิติของสมรรถนะและมิติของจิตใจ ทำให้ผู้บริหารเรียนรู้ที่จะเป็น (Learning to be) ควบคู่กับเรียนรู้ที่จะทำ (Learning to do) อย่างสมดุล

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามรูปแบบ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา

จากการบูรณาการผลข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน พบว่าการใช้รูปแบบส่งผลให้ผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่

1) **มิติด้านสมรรถนะ (Competency Dimension)** ผู้บริหารมีความสามารถเพิ่มขึ้น ในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา

2) **มิติด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Behavioral Dimension)** เกิดพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารกลายเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Instructional Leader) ที่เน้นการส่งเสริมศักยภาพครูและนักเรียน

3) **มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสุข (Well-being Dimension)** เกิดบรรยากาศองค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) มีความร่วมมือภายในองค์กรเพิ่มขึ้น บุคลากรทำงานด้วยความภาคภูมิใจ และมีแรงบันดาลใจ

#### 5. สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบและแนวทางสู่ระยะที่ 4

ผลการทดลองใช้ในระยะที่ 3 ยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพสูงในทุกมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสามารถนำไปใช้จริงและเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร รูปแบบนี้จึงถือเป็นต้นแบบแห่งการพัฒนา ที่ตอบสนองความต้องการของบริบทการศึกษาไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ห่างไกล

ในระยะต่อไป (ระยะที่ 4) ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่ผ่านการทดลองใช้จริงมาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์สุดท้าย ที่มีความยั่งยืนทั้งด้านแนวคิดและการปฏิบัติ โดยรูปแบบดังกล่าวจะถูกรวบรวมและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวภายใต้ชื่อ “SUKJAI MODEL” ซึ่งจะบูรณาการความรู้ (S – Skills), เอกลักษณ์ (U – Uniqueness), การจัดการความรู้ (K – Knowledge), ความร่วมมือ (J – Join), การเรียนรู้เชิงรุก (A – Active Learning) และการบูรณาการสู่ชีวิตจริง (I – Integration) เพื่อก่อให้เกิดระบบการบริหารการศึกษาแห่งความสุขและความยั่งยืนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

**ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

ระยะที่ 4 มุ่งการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวน 68 โรงเรียน) ผู้ทรงคุณวุฒิ (จำนวน 15 คน) โดยใช้แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และการสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก การวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลตามเกณฑ์ 5 ระดับ ขณะที่เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้

### 1. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (n = 68)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
<b>1. ความเหมาะสมของเนื้อหา</b>			
1.1 เนื้อหาของรูปแบบมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	4.74	0.37	มากที่สุด
1.2 เนื้อหาของรูปแบบสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก	4.74	0.37	มากที่สุด
1.3 เนื้อหาของรูปแบบเข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริง	4.74	0.37	มากที่สุด

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อ รูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (n = 68)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความพึงพอใจ
โดยรวม	4.74	0.37	มากที่สุด
<b>2 ความชัดเจนของขั้นตอนการดำเนินงาน</b>			
2.1 ขั้นตอนของรูปแบบมีลำดับที่ชัดเจนและเป็นระบบ	4.69	0.40	มากที่สุด
2.2 คำอธิบายแต่ละขั้นตอนมีความเข้าใจง่าย	4.69	0.40	มากที่สุด
2.3 มีตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.69	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	4.69	0.40	มากที่สุด
<b>3 ความเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง</b>			
3.1 รูปแบบช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้จริง	4.78	0.35	มากที่สุด
3.2 รูปแบบช่วยเพิ่มความมั่นใจในการบริหารงาน	4.78	0.35	มากที่สุด
3.3 รูปแบบช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับครูและบุคลากร	4.78	0.35	มากที่สุด
โดยรวม	4.78	0.35	มากที่สุด
<b>4 ความสามารถในการนำไปใช้ได้จริง</b>			
4.1. รูปแบบสามารถปรับใช้ได้กับทุกบริบทของโรงเรียน	4.71	0.39	มากที่สุด
4.2 รูปแบบมีความยืดหยุ่นเหมาะกับทรัพยากรที่จำกัด	4.71	0.39	มากที่สุด
4.3 รูปแบบสามารถขยายผลต่อยอดในระดับเครือข่ายโรงเรียนได้	4.71	0.39	มากที่สุด
โดยรวม	4.71	0.39	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.73	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.38) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์

ในการพัฒนาตนเอง ( $\bar{x}$  = 4.78, S.D. = 0.35) ด้านความเหมาะสมของเนื้อหา ( $\bar{x}$  = 4.74, S.D. = 0.37) ด้านความสามารถในการนำไปใช้ได้จริง ( $\bar{x}$  = 4.71, S.D. = 0.39) และด้านความชัดเจนของขั้นตอนการดำเนินงาน ( $\bar{x}$  = 4.69, S.D. = 0.40)

## 2. ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 15)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
<b>1 ความถูกต้องของเนื้อหา</b>			
1.1 เนื้อหาของรูปแบบมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	4.72	0.41	มากที่สุด
1.2 เนื้อหาของรูปแบบสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก	4.72	0.41	มากที่สุด
1.3 เนื้อหาของรูปแบบเข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริง	4.72	0.41	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	<b>4.72</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>2 ความสอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ</b>			
2.1 ขั้นตอนของรูปแบบมีลำดับที่ชัดเจนและเป็นระบบ	4.68	0.42	มากที่สุด
2.2 คำอธิบายแต่ละขั้นตอนมีความเข้าใจง่าย	4.68	0.42	มากที่สุด
2.3 มีตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.68	0.42	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	<b>4.68</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>3 ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้</b>			
3.1 รูปแบบสามารถปรับใช้ได้กับทุกบริบทของโรงเรียน	4.66	0.44	มากที่สุด
3.2 รูปแบบมีความยืดหยุ่นเหมาะกับทรัพยากรที่จำกัด	4.66	0.44	มากที่สุด
3.3 รูปแบบสามารถขยายผลต่อยอดในระดับเครือข่ายโรงเรียนได้	4.66	0.44	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	<b>4.66</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</b>			
4.1 รูปแบบช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้จริง	4.70	0.40	มากที่สุด

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 15)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
4.2 รูปแบบช่วยเพิ่มความมั่นใจในการบริหารงาน	4.70	0.40	มากที่สุด
4.3 รูปแบบช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับครูและบุคลากร	4.70	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	4.70	0.40	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.69	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. = 0.42) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความถูกต้องของเนื้อหา ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.41) ด้านประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.40) ด้านความสอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.42) และด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ( $\bar{x} = 4.66$ , S.D. = 0.44)

#### 4. ผลสังเคราะห์ความคิดเห็นภาพรวม 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจรายกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กลุ่มผู้ตอบ	n	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก	68	4.73	0.38	มากที่สุด
ผู้เชี่ยวชาญ	15	4.69	0.42	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทุกกลุ่ม	83	4.71	0.39	มากที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากมิติต่าง ๆ ทั้งมิติการปฏิบัติการ (ผู้บริหารสถานศึกษา) ที่สะท้อนการนำรูปแบบไปใช้จริงและเห็นผลในเชิงพฤติกรรมกรรมการบริหาร มิติวิชาการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิ) ที่เห็นถึงความถูกต้องทางทฤษฎี ความครอบคลุมขององค์ประกอบ และการเชื่อมโยงกับ แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และมีตินโยบาย ที่เห็นถึงศักยภาพในการขยายผลรูปแบบ ไปสู่การพัฒนาในระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ

ผลการประเมินทั้งหมดสอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานที่ระบุไว้ในบทที่ 3 ซึ่งกำหนดให้ใช้ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน เพื่อสะท้อนทั้งระดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงลึก ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลที่ได้ยืนยันว่ารูปแบบนี้มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมทั้งเชิงแนวคิดและ การปฏิบัติจริง สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เน้นสมรรถนะและความสุขอย่างยั่งยืนในอนาคต

## 5. ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### 5.1 ความเหมาะสมของรูปแบบกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่ารูปแบบการ พัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง ในเชิงโครงสร้าง แนวทางการดำเนินงาน และความยืดหยุ่นต่อทรัพยากรที่จำกัด ผู้บริหารสะท้อนว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนมากมีบุคลากรน้อย แต่ภารกิจมาก การมีรูปแบบที่กำหนดขั้นตอน อย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถดำเนินงานได้ตามลำดับ ลดความซ้ำซ้อน และทำให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบนี้เหมาะกับโรงเรียนที่มีข้อจำกัดทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เพราะใช้หลักการบริหารเชิงสมรรถนะและการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) เป็นแกนกลาง ซึ่งไม่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากแต่ได้ผลลัพธ์ชัดเจน

### 5.2 ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของขั้นตอนและกระบวนการในรูปแบบ

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยืนยันว่าขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบมีความชัดเจน เข้าใจ ง่าย และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะการจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นระบบ แบ่งเป็น ขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพจริง การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผล ผู้บริหารที่ผ่านการใช้รูปแบบสะท้อนว่าเมื่อปฏิบัติตามคู่มือ จะเห็นเส้นทางการพัฒนาอย่างชัดเจน สามารถกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนได้ด้วยตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าโครงสร้าง ของรูปแบบมีลำดับเชิงตรรกะ ไม่ซ้ำซ้อน และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเชิงปฏิบัติ (Competency-based Development)

ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถดำเนินการตามกระบวนการได้จริงภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยไม่เพิ่มภาระงานหรือค่าใช้จ่ายมากนัก ขณะเดียวกันยังเปิดโอกาสให้มีการปรับวิธีการให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น เช่น โรงเรียนที่มีครูน้อยสามารถใช้การเรียนรู้แบบกลุ่มเล็ก (Small-group Learning) แทนการอบรมใหญ่ได้ ผลดังกล่าวทำให้รูปแบบมีความเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ สามารถตรวจสอบและรายงานผลได้ชัดเจนจึงเหมาะสมที่จะนำไปขยายผลในระดับเขตพื้นที่ต่อไป

### 5.3 ผลของรูปแบบต่อการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์สะท้อนอย่างชัดเจนว่าการนำรูปแบบไปใช้ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านการคิดวิเคราะห์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารส่วนใหญ่กล่าวว่าหลังใช้รูปแบบตนมีความเข้าใจเชิงระบบมากขึ้น สามารถมองภาพรวมขององค์กรและวางแผนการพัฒนาได้อย่างมีทิศทาง มีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Decision Making) ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้ รูปแบบยังช่วยพัฒนาสมรรถนะทางอารมณ์และความสัมพันธ์ ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้ครู มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างความร่วมมือในทีมงานได้ดีขึ้น โรงเรียนเกิดบรรยากาศแห่งความสุขและการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารโดยรวม ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า รูปแบบนี้ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) ที่มุ่งสร้างคุณค่าและความยั่งยืนในองค์กร มากกว่าการบริหารแบบเดิมที่เน้นผลลัพธ์ระยะสั้น

### 5.4 จุดเด่นหรือจุดแข็งสำคัญของรูปแบบที่ควรคงไว้

ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มเห็นตรงกันว่ารูปแบบนี้มีจุดเด่นสำคัญหลายประการที่ควรคงไว้ โดยเฉพาะความชัดเจนของโครงสร้างและกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างแนวคิดสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 กับการบริหารการศึกษาในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก จุดเด่นประการแรกคือ ความยืดหยุ่นของรูปแบบ ที่สามารถปรับใช้ได้กับโรงเรียนทุกลักษณะและทุกพื้นที่ ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์มากหรือน้อย อีกทั้งยังส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนา

จุดเด่นประการที่สองคือ ความเป็นระบบและตรวจสอบได้ คู่มือและแบบฟอร์มที่แนบมากับรูปแบบช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามลำดับขั้นตอน มีการวัดผลและประเมินผลอย่างชัดเจน นำไปสู่

การปรับปรุงงานอย่างเป็นวงจร จุดเด่นประการที่สามคือ การสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารและครูเกิดความภูมิใจในการพัฒนาโรงเรียนของตนโดยไม่ต้องพึ่งแรงกระตุ้นจากภายนอก ซึ่งส่งผลให้เกิดการขยายผลเชิงบวกอย่างยั่งยืน ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นย้ำว่าควรรักษาจุดแข็งเหล่านี้ไว้ เพราะเป็นหัวใจของความสำเร็จที่ทำให้รูปแบบแตกต่างจากโครงการพัฒนาทั่วไป

### 5.5 ข้อจำกัดและประเด็นที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม

แม้รูปแบบจะได้รับการยอมรับในระดับสูง แต่ผู้ให้ข้อมูลก็ได้สะท้อนข้อจำกัดบางประการเพื่อการพัฒนาในอนาคต เช่น ความแตกต่างของบริบทโรงเรียนในบางพื้นที่ อาจส่งผลให้การดำเนินงานบางขั้นตอนใช้เวลาไม่เท่ากัน โดยเฉพาะโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลที่มีข้อจำกัดด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ผู้บริหารบางรายเสนอว่าควรจัดอบรมเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครูและบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลประกอบการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อีกประเด็นหนึ่งคือ การติดตามผลในระยะยาว ควรมีระบบประเมินที่ต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงของสมรรถนะผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเสนอให้เพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาเชิงพื้นที่ เช่น การสร้างเครือข่ายโรงเรียนคู่พัฒนา (Cluster Model) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจง่ายและลดภาระในการรายงานผล ทั้งหมดนี้เป็นข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้วิจัยจะนำไปใช้ปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

### 5.6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ ขยายผล และพัฒนาในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่ารูปแบบนี้ควรถูกขยายผลในวงกว้าง โดยเฉพาะในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่มีความสมบูรณ์ ทั้งเชิงแนวคิดและเชิงปฏิบัติ และสามารถปรับใช้ได้หลายบริบท ข้อเสนอหลักคือ ให้พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบ หรือโรงเรียนต้นแบบการบริหารเชิงสมรรถนะ เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศึกษาดูงานสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอเพิ่มเติมว่า ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลดิจิทัลกลาง เพื่อรวบรวมผลการดำเนินงาน ตัวอย่างความสำเร็จ และนวัตกรรมที่เกิดจากการใช้รูปแบบ เพื่อใช้เป็นคลังความรู้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหาร และส่งเสริมให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในทุกภูมิภาค

โดยสรุป ผลการสัมภาษณ์ในระยะที่ 4 แสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของรูปแบบ และมองเห็นศักยภาพในการขยายผลไปสู่ระดับระบบ

การศึกษาในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การสังเคราะห์และพัฒนา “SUKJAI Model” อย่างสมบูรณ์ในระยะต่อไป

## 6. ผลการปรับปรุงรูปแบบตามผลการประเมินความพึงพอใจ

ภายหลังจากการดำเนินการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ารูปแบบได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดแทบทุกประเด็น ทั้งด้านความเหมาะสมของเนื้อหาความชัดเจนของกระบวนการความถูกต้องตามหลักวิชาการ และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินเชิงปริมาณ และข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างมาวิเคราะห์สังเคราะห์ และปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมครบถ้วน และสามารถขยายผลได้ในระดับพื้นที่และระดับนโยบาย

กระบวนการปรับปรุงรูปแบบในระยะนี้จึงมุ่งเน้นการต่อยอดจากข้อมูลจริง ทั้งในเชิงบริหาร และเชิงนโยบาย โดยอาศัยหลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้รูปแบบมีความยืดหยุ่นทางการปฏิบัติ มีความถูกต้องทางวิชาการ และสามารถตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กได้อย่างแท้จริง

### 6.1 การปรับปรุงด้านโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า รูปแบบเดิมมีองค์ประกอบครบถ้วน แต่บางส่วนควรจัดเรียงใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้ ผู้วิจัยจึงปรับโครงสร้างของรูปแบบให้มีลำดับที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) หลักการและแนวคิดสำคัญ
- 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 3) องค์ประกอบเชิงระบบ (System Components)
- 4) กระบวนการดำเนินงาน
- 5) การติดตามและประเมินผล

ในส่วนขององค์ประกอบเชิงระบบ ได้เพิ่มเติมประเด็นการเชื่อมโยงกับบริบทพื้นที่ เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับใช้ตามสภาพทรัพยากร วัฒนธรรม และศักยภาพของท้องถิ่นตนเอง โดยเน้นให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ที่ใช้ฐานข้อมูลจริงในการขับเคลื่อนการพัฒนา

## 6.2 การปรับปรุงด้านเนื้อหาและคู่มือการใช้รูปแบบ

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ชี้ให้เห็นว่า เนื้อหาของรูปแบบจะมีความสมบูรณ์ในเชิงหลักการ แต่บางส่วนยังมีถ้อยคำที่เป็นทางวิชาการมากเกินไป ผู้วิจัยจึงปรับถ้อยคำให้ง่ายขึ้น กระชับ และสื่อความหมายตรงประเด็น เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถเข้าใจและนำไปใช้ได้จริง พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบฉบับปรับปรุง โดยเพิ่มตัวอย่างกิจกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละขั้นตอน เช่น

- ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน (School SWOT Mapping)
- ตัวอย่างกิจกรรมพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

(PLC)

- ตัวอย่างเครื่องมือประเมินผลตนเองของผู้บริหาร (Self-Reflection Checklist)

นอกจากนี้ยังมีส่วนแนวทางการปรับใช้รูปแบบในบริบทพิเศษ สำหรับโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลหรือมีทรัพยากรจำกัด เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงการพัฒนา

## 6.3 การปรับปรุงด้านกระบวนการดำเนินงานและการติดตามผล

จากข้อเสนอของผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่ง เห็นว่าระบบการติดตามผล เดิมควรมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัย จึงปรับกระบวนการติดตามให้เป็นวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) อย่างสมบูรณ์ โดยเพิ่มกิจกรรมย่อย เช่น

**ขั้นตอน Check** ให้มีการนิเทศแบบโค้ชซึ่งรายเดือน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติจริง

**ขั้นตอน Act** เพิ่มกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน (Learning Exchange Forum) เพื่อถอดบทเรียนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มเครื่องมือแบบติดตามผลการพัฒนาเชิงสมรรถนะที่วัดผลการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละรอบการดำเนินงาน เพื่อให้การประเมินมีหลักฐานเชิงประจักษ์ และนำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบในระยะยาว

## 6.4 การปรับปรุงด้านการขยายผลและการประยุกต์ใช้ในระดับพื้นที่

ผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอว่า รูปแบบนี้มีศักยภาพสูงในการนำไปขยายผลในระดับเขตพื้นที่ และระดับชาติ แต่ควรจัดทำแนวทางการขยายผลที่เป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแผนการขยายผลรูปแบบ (Scaling-up Plan) โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

**ระดับโรงเรียน** ให้โรงเรียนต้นแบบในแต่ละอำเภอ ทำหน้าที่เป็นศูนย์เรียนรู้ต้นแบบ (Model School)

**ระดับเขตพื้นที่** จัดตั้งเครือข่ายผู้บริหารร่วมพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนานวัตกรรมการบริหารร่วมกัน

**ระดับประเทศ** เสนอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำรูปแบบนี้เป็นต้นแบบในการพัฒนาผู้บริหารในหลักสูตรอบรมประจำปี

แผนขยายผลดังกล่าว มีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกกระดับ โดยเชื่อมโยงการพัฒนาเชิงบุคคล เชิงองค์กร และเชิงนโยบายเข้าด้วยกัน

### 6.5 การปรับปรุงด้านนวัตกรรมสนับสนุนการดำเนินงาน

จากข้อเสนอแนะของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยี ผู้วิจัยได้เพิ่มนวัตกรรมสนับสนุนการดำเนินงานในรูปแบบของ **ระบบติดตามผลออนไลน์ (Online Tracking System)** เพื่อให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้แบบเรียลไทม์ โดยผู้บริหารสามารถบันทึกกิจกรรม ผลการประเมิน และข้อเสนอแนะผ่านระบบดิจิทัล ทำให้เขตพื้นที่สามารถติดตามและนิเทศได้สะดวกมากขึ้น

นอกจากนี้ยังได้พัฒนาฐานข้อมูลการพัฒนา (Competency Development Database) เพื่อเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะผู้บริหารในแต่ละระยะ และนำไปใช้วิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาเชิงระบบในอนาคต

### 6.6 ผลลัพธ์จากการปรับปรุงรูปแบบ

หลังจากนำผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มาปรับปรุงในทุกมิติ รูปแบบฉบับสมบูรณ์ จึงมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นทั้งในเชิงเนื้อหา กระบวนการ และการนำไปใช้จริง รูปแบบใหม่นี้สะท้อน แนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งสู่ความสมดุลระหว่างสมรรถนะ นวัตกรรม และความสุขในการทำงานซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

รูปแบบฉบับปรับปรุงนี้จึงเป็นผลลัพธ์เชิงบูรณาการจากข้อมูลจริงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สะท้อนความร่วมมือระหว่างระดับปฏิบัติ ระดับวิชาการ และระดับนโยบายอย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่ การต่อยอดเชิงแนวคิดในการพัฒนา “SUKJAI Model” ฉบับสมบูรณ์ในระยะถัดไป ซึ่งจะเป็นกรอบแนวทางหลักของการบริหารและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ ครบวงจร และยั่งยืน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในบริบทพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งเชิงภูมิศาสตร์และสังคมวัฒนธรรม ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบ ผสานวิธี (Mixed Methods Research) ตามแนวทางการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา เพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่แท้จริง 2) การสร้างรูปแบบ โดยอิงข้อมูลเชิงประจักษ์ ทฤษฎีสมรรถนะ และการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) การทดลองใช้รูปแบบ เพื่อประเมินประสิทธิผลผ่านการเปรียบเทียบก่อน-หลัง และการสะท้อนคิด และ 4) การประเมินรูปแบบ เพื่อยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
4. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

## สรุปผล

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.61) โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในขณะที่ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.45) โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับด้านทักษะชีวิตและการทำงานสูงสุด เมื่อพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.417$ ) โดยมีประเด็นมุ่งเน้นที่สำคัญคือ เรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.386$ ) ที่เน้นหนักในเรื่องการบริหารวิกฤตและการจัดการความเสี่ยง ลำดับที่ 3 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.339$ ) ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง และลำดับที่ 4 ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.337$ ) ในประเด็นการนิเทศภายในและระบบประกันคุณภาพ

ทางด้านการวิเคราะห์คำตอบปลายเปิดจากแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความตั้งใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองสูง แต่ประสบอุปสรรคสำคัญหลายประการ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงานประจำที่มากจนเกินไป ขาดระบบสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และมีทรัพยากรทั้งบุคลากรและงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงต้องการ รูปแบบการพัฒนา ที่มีความเป็นระบบ เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้จริง และสามารถติดตามผลได้ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาเกิดผลสัมฤทธิ์ในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีทรัพยากรจำกัด

2. ผลการพัฒนารูปแบบสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยรูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเรียกว่า “SUKJAI Model” ซึ่งมีความหมายสื่อถึงความสุขในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่

สำคัญคือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ส่วนที่ 2 เนื้อหา การพัฒนา มุ่งเน้น 4 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 2) ทักษะชีวิตและ การทำงาน 3) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 4) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ดำเนินการผ่าน 6 ขั้นตอน คือ การประเมินตนเอง (Self-Assessment), การทำความเข้าใจ (Understanding), การสร้างความรู้ (Knowledge Sharing), การปฏิบัติจริง (Joint Practice), การวิเคราะห์ผล (Analysis) และการปรับปรุงนวัตกรรม (Innovation) ส่วนที่ 4 การสนับสนุนและ ทรัพยากร และ ส่วนที่ 5 การประเมินผล

สำหรับผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คน พบว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง ความ เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.88$ , S.D. = 0.11) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.95$ , S.D. = 0.08) รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.90$ , S.D. = 0.13) และ ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{x} = 4.85$ , S.D. = 0.12) ตามลำดับ ซึ่งยืนยันได้ว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์เชิงโครงสร้างและมีความพร้อมในการนำไป ประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไปใช้ พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับ สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการพัฒนา พบว่าก่อนการพัฒนาผู้บริหารมีระดับ สมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.44$ , S.D. = 0.58) แต่ภายหลังจากได้รับพัฒนา ตามรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะโดยรวมเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หลังการพัฒนาผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ( $\bar{x} = 4.85$ , S.D. = 0.35) รองลงมาคือ ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.40) ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.75$ , S.D. = 0.45) และด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.48) ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบ SUKJAI Model สามารถพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้นได้ อย่างมีนัยสำคัญและสอดคล้องกับความต้องการในการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาฯ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.82$ , S.D. = 0.36) โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านปัจจัยเกื้อหนุนและทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนา รองลงมาคือเนื้อหาการพัฒนาที่ทันสมัยและกระบวนการพัฒนา 6 ขั้นตอนที่เน้นการปฏิบัติจริง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบนี้สามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นและบริบทที่จำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกัน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ผลการประเมินยืนยันในทิศทางเดียวกัน โดยมีความเห็นว่างรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.88$ , S.D. = 0.11) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความมีประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.95$ , S.D. = 0.08) ที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องว่างรูปแบบนี้จะส่งผลกระทบต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการปรับปรุงนวัตกรรมสนับสนุน เช่น ระบบติดตามผลออนไลน์ (Online Tracking System) และการสร้างฐานข้อมูลสมรรถนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

สรุปในภาพรวมได้ว่า ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และผู้ทรงคุณวุฒิมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อรูปแบบ SUKJAI Model ในระดับที่สูงมาก โดยเห็นว่างมีความสมบูรณ์ทั้งเชิงโครงสร้างและเชิงปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงในพื้นที่ และเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กพัฒนาทักษะดิจิทัล การคิดนวัตกรรม และทักษะชีวิตที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา อภิปรายผล ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพังงาที่มีข้อจำกัดในหลายด้าน โดยเฉพาะภาระงานของผู้บริหารที่มีจำนวนมากและต้องรับผิดชอบงานทุกด้านด้วยตนเองเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุน ส่งผลให้การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะเฉพาะทางสำหรับศตวรรษที่ 21 ทำได้ไม่เต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ที่ระบุว่าโรงเรียนขนาดเล็กมักประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากรเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้การบริหารจัดการเพื่อยกระดับทักษะดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นไปได้อย่างจำกัด เมื่อพิจารณารายด้านอภิปรายได้ดังนี้

1.1.1 ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดและมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยเฉพาะประเด็นความปลอดภัยทางไซเบอร์ ข้อมูลนี้สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการและการสื่อสารอย่างปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Partnership for 21st Century Learning (P21) ที่เน้นย้ำว่าทักษะด้าน ICT ไม่ใช่เพียงแค่การใช้เครื่องมือเป็น แต่ต้องมีความรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ (Information Literacy) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่ผสมผสานทั้งแบบเผชิญหน้าและออนไลน์ เพื่อให้เท่าทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.1.2 ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน มีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่ 2 โดยเฉพาะการบริหารวิกฤตและการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาในจังหวัดพังงามีลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่หลากหลาย ทั้งพื้นที่เกาะและภูเขา ซึ่งเสี่ยงต่อภัยธรรมชาติและอุปสรรคในการเดินทาง การที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในด้านนี้อยู่ในระดับสูงสุด แสดงให้เห็นถึงความตระหนักในการเป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Flexibility and Adaptability) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ ก.ค.ศ. และคุรุสภา กำหนดไว้ในมาตรฐานวิชาชีพ โดยผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤตและนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้

1.1.3 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และสมรรถนะผู้บริหาร แม้จะมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงกว่าด้านอื่น แต่ความต้องการในการพัฒนาการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ขั้นสูงและการนิเทศภายในยังคงมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสสิทธิ์ ทนคำดี และอรุณา บำรุงกิจ (2567) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งระบุ

ว่าในยุคพลิกผัน (Disruption) ผู้บริหารต้องมีทักษะการกำหนดทิศทางและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ของครูตอบโจทย์ท้าทายในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

ทั้งนี้สรุปได้ว่า สภาพปัญหาและจุดที่ควรพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพังงา คือการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลควบคู่ไปกับทักษะการบริหารความเสี่ยงในบริบทเฉพาะพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฉไลศรี เพชรใต้ (2563) ที่ระบุว่าสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมยังอยู่ในระดับปานกลาง จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนา ที่ชัดเจนและเป็นระบบ เช่น SUKJAI Model ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา แม้โรงเรียนจะมีขนาดเล็กและกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ห่างไกล เช่น เกาะหรือภูเขา แต่ความคาดหวังในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะสากลกลับมีสูงขึ้น ผู้บริหารจึงต้องการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในทุกมิติเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2555) ที่ระบุว่าทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะในด้านการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคใหม่ เมื่อพิจารณารายด้านอภิปรายได้ ดังนี้

1.2.1 ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดพังงาที่มีทั้งพื้นที่เกาะและภูเขาห่างไกล การบริหารวิกฤตและการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุด เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ทันท่วงทีในภาวะฉุกเฉิน สอดคล้องกับแนวคิดของ Partnership for 21st Century Learning (P21) ที่เน้นทักษะการปรับตัว (Adaptability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพของ ครูสภา ที่ต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวในการบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

1.2.2 ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี แม้สภาพปัจจุบันจะมีค่าเฉลี่ยต่ำ แต่ความคาดหวังในสภาพที่พึงประสงค์กลับอยู่ในระดับสูงมาก เนื่องจากผู้บริหารต้องการนำเทคโนโลยีมา

ช่วยบริหารจัดการโรงเรียนที่มีบุคลากรจำกัด โดยเฉพาะในประเด็นความปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการนิเทศ ข้อมูลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและสามารถใช้หลักสูตรการฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อยกระดับองค์กรได้ การที่ผู้บริหารมุ่งหวังพัฒนาในด้านนี้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการเปลี่ยนผ่านโรงเรียนขนาดเล็กสู่ "Digital School" เพื่อสร้างโอกาสที่เท่าเทียมให้กับผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกล

1.2.3 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยผู้บริหารมีสภาพที่พึงประสงค์ในด้านนี้สูง เนื่องจากต้องการเป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และทักษะการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2555) ที่เน้นทักษะ 7C โดยเฉพาะความร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารมองว่าหากสถานศึกษาขนาดเล็กมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่โดดเด่น จะสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ไม่แพ้โรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิลิทธิ์ ทนคำดี และอรญา บำรุงกิจ (2567) ที่เน้นว่าการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เน้นนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในยุคพลิกผัน

1.2.4 ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านนี้ผู้บริหารมุ่งหวังความเป็นมืออาชีพในการนิเทศภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นหลักประกันว่านักเรียนจะได้รับบริการทางการศึกษาที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ. และ ก.ค.ศ. การที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงแสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ที่ต้องบูรณาการเข้ากับทักษะสมัยใหม่ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยั่งยืน

ดังนั้นสรุปในภาพรวมได้ว่า สภาพที่พึงประสงค์ที่สูงมากในทุกด้านนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฉไลศรี เพชรใต้ (2563) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาตนเองในระดับมากที่สุดเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์การศึกษาของชาติ ผลการวิจัยนี้จึงเป็นฐานข้อมูลสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาออกแบบกระบวนการพัฒนา 6 ขั้นตอนในรูปแบบ SUKJAI Model ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนสภาพที่พึงประสงค์ ให้กลายเป็นการปฏิบัติจริงที่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่จังหวัดพังงา

1.3 ผลการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 พบว่า สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1.3.1 ลำดับที่ 1 ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ซึ่งสาเหตุที่ด้านนี้มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เป็นเพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญและเป็นโครงสร้าง

พื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีบุคลากรจำกัด การใช้เทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสื่อสารได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดความเชี่ยวชาญเชิงลึก โดยเฉพาะในเรื่อง ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นวิกฤตในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Partnership for 21st Century Learning (P21) ที่ระบุว่าความรู้เท่าทันไอซีที (ICT Literacy) เป็นทักษะฐานรากที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะอื่น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมผ่านหลักสูตรที่ใช้สื่อออนไลน์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาให้เกิดขึ้นในพื้นที่

1.3.2 ลำดับที่ 2 ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความคาดหวังจากชุมชนสูง ประเด็น การบริหารวิกฤตและการจัดการความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการพัฒนาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเฉพาะสถานศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดพังงาที่มีปัจจัยเสี่ยงด้านภูมิศาสตร์ สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ ทนคำดี และอรุณา บำรุงกิจ (2567) ที่เน้นย้ำว่าในยุคพลิกผัน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤต

1.3.3 ลำดับที่ 3 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม เนื่องจากการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการจึงต้องการพัฒนาสมรรถนะในการ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ขั้นสูงของครูและผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2555) เกี่ยวกับทักษะ 7C ที่ระบุว่าความคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนอย่างเป็นระบบ ซึ่งหากผู้บริหารขาดทักษะนี้จะส่งผลให้การนิเทศและการบริหารจัดการเรียนรู้ไม่บรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.4 ลำดับที่ 4 ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะเป็นลำดับสุดท้ายแต่ยังมีค่าดัชนีที่สำคัญ โดยเฉพาะในเรื่อง การนิเทศภายในและประกันคุณภาพ เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้เทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฉไลศรี เพชรใต้ (2563) ที่พบว่าครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจและต้องการ

พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

ดังนั้นสรุปในภาพรวมได้ว่า ลำดับความต้องการจำเป็นที่ปรากฏสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพังงามุ่งเน้นการพัฒนาเครื่องมือและวิถีคิด เป็นลำดับแรก เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และมาตรฐาน ในลำดับถัดมา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด และการนำเทคโนโลยีมาใช้เสริมสร้างสมรรถนะส่วนบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาบรรจุไว้ในรูปแบบ SUKJAI Model ในระยะถัดไป

2. ผลการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา หรือ SUKJAI Model ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ (หลักการและวัตถุประสงค์) ส่วนที่ 2 เนื้อหาการพัฒนา (4 สมรรถนะหลัก) ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา (6 ขั้นตอน) ส่วนที่ 4 การสนับสนุนและทรัพยากร และส่วนที่ 5 การประเมินผล ทั้งนี้เป็นเพราะผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 ร่วมกับทฤษฎีการสร้างรูปแบบของ Keeves (1988) และ ทิศนา แชมมณี (2546) ที่ระบุว่ารูปแบบที่สมบูรณ์ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนเชื่อมโยงระหว่างหลักการและการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาสมรรถนะในบริบทเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดขององค์ประกอบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวได้ว่า ในด้านกระบวนการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอน S-U-K-J-A-I ซึ่งเริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนี้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ สีลาวดี ชนะมาร (2563) ที่ระบุว่ากระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจนจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในด้านเนื้อหาการพัฒนาที่มุ่งเน้นทักษะดิจิทัลและการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการออกแบบที่ตรงเป้าหมายเพื่อปิดช่องว่างทางการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) ที่เน้นย้ำว่าหลักสูตรยุคใหม่ต้องบูรณาการความรู้เข้ากับการคิดเชิงนวัตกรรม โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยเสริมความคล่องตัว ซึ่งเห็นได้ชัดจากผลการประเมิน

ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และควมมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านควมมีประโยชน์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้สรุปในภาพรวมได้ว่า รูปแบบ SUKJAI Model คือนวัตกรรมการบริหารที่เกิดจากการบูรณาการทฤษฎีสากลเข้ากับบริบทพื้นที่จังหวัดพังงาอย่างลงตัว มีโครงสร้างที่แข็งแรงและมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

3. ผลการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการพัฒนา พบว่าภายหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบ SUKJAI Model ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะโดยรวมเพิ่มขึ้นจากระดับปานกลาง สู่ระดับมากที่สุดอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ SUKJAI Model มุ่งเน้นการปฏิบัติจริงผ่านขั้นตอน S-U-K-J-A-I ที่เริ่มจากการประเมินตนเองไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ฝึกคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาภายใต้บริบทจริงของโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับแนวคิดของ ประวิต เอราวรรณ์ (2542) ที่ระบุว่าผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับกระบวนการที่เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลีลาวดี ชนะมาร (2563) ที่ยืนยันว่ากระบวนการเรียนรู้ที่มีขั้นตอนชัดเจนและเน้นการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้การที่สมรรถนะด้านดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นในระดับมากที่สุดนั้น เป็นผลจากการออกแบบเนื้อหาที่มุ่งเน้นความปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) และ ไฉไลศรี เพชรใต้ (2563) ที่พบว่าหลักสูตรพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่ผสมผสานทั้งความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ จะส่งผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมไปถึงการมีทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผันที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ ทนคำดี และอรุณา บำรุงกิจ (2567) และ Pritchett (2007) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนา ฤๅศิริวรรณ (2562) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการชี้แนะและปัจจัยสนับสนุนที่ชัดเจน จะส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายมีทักษะในศตวรรษที่ 21 สูงขึ้นทุกคนจากการฝึกฝนอย่างเป็นระบบและการสะท้อนคิด ดังนั้นสรุปได้ว่าความสำเร็จในการนำรูปแบบ SUKJAI Model ไปใช้ เกิดจากการบูรณาการทฤษฎีสมรรถนะเข้ากับแนวคิด

องค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพังงาเกิดการเปลี่ยนผ่านทางพฤติกรรมสู่การเป็นผู้นำมืออาชีพ ที่สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4. ผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา พบว่าทั้งในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ใช้รูปแบบและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมิน ต่างมีความเห็นพ้องในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับความพึงพอใจและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ในส่วนของ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าประเด็นที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดคือด้านปัจจัยเกื้อหนุนและทรัพยากร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบโดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะพื้นที่ ซึ่งมักประสบปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร การมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสมจึงช่วยลดอุปสรรคในการพัฒนาตนเองได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ยนต์ ชุ่มจิต (2558) ที่ระบุว่าการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างเจตคติที่ดีและเอื้อต่อการทำงานจริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฉไลศรี เพชรใต้ (2563) ที่พบว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาจะมีความพึงพอใจสูงเมื่อโปรแกรมนั้นมีความชัดเจนและสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในหน้าที่รับผิดชอบได้ทันที สำหรับในมุมมองของ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินยืนยันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความมีประโยชน์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก SUKJAI Model ถูกพัฒนาขึ้นบนฐานสมรรถนะตามข้อกำหนดของ ก.ค.ศ. และ ศุภสภา ผสมผสานกับทักษะสากลในศตวรรษที่ 21 (3R x 7C) ตามแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2555) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญเชื่อมั่นว่ารูปแบบนี้จะส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการศึกษาในยุคพลิกผันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การที่รูปแบบประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน (S-U-K-J-A-I) ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิวาดี ชนะมาร (2563) ที่ระบุว่าโครงสร้างการพัฒนาที่เน้นการแสวงหาความรู้และการสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้รูปแบบมีความน่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปปฏิบัติจริง และการที่ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันนี้ สะท้อนให้เห็นว่า SUKJAI Model เป็นนวัตกรรมการบริหารที่เกิดจากการบูรณาการข้อมูลเชิงประจักษ์ในพื้นที่เข้ากับหลักวิชาการอย่างลงตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2566) และ อภิสีทธิ์ ทนคำดี และอรญา บำรุงกิจ (2567) ที่เน้นย้ำว่าการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในยุคปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการ

คิดเชิงนวัตกรรมและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้ถูกบรรจุไว้ในรูปแบบอย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในการนำไปใช้ยกระดับคุณภาพการศึกษาในจังหวัดพังงาต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (สำหรับโรงเรียนและเขตพื้นที่)

#### 1.1 ระดับโรงเรียน

1.1.1 สร้างวงจร PDCA รายไตรมาสควบคู่กับ IDP รายบุคคล โรงเรียนควรกำหนดวงรอบการดำเนินงาน PDCA (Plan-Do-Check-Act) อย่างน้อยทุก 3 เดือน เพื่อให้เกิดการวางแผนและสะท้อนผลเป็นระบบ โดยให้ผู้บริหารและทีมงานสร้าง แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของตนเอง เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ควรถูกติดตามด้วยแบบฟอร์มและเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทั้งเขต เพื่อสร้างความเท่าเทียมและตรวจสอบได้จริง

1.1.2 ยกย่อง PLC ให้เป็นระบบหลักในการเรียนรู้ขององค์กร ควรสร้างวง PLC ที่มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งแก้ปัญหาจากงานจริง และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Practice) เป็นตัวขับเคลื่อน โดยแต่งตั้งครูพี่เลี้ยง หรือ โค้ชภายในโรงเรียน คอยสะท้อนคิด ติดตามผล และ ประคับประคองการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่อง

1.1.3 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบท โรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงง่าย เช่น Google Workspace, LINE Group, หรือระบบเอกสารออนไลน์ เพื่อการบันทึกผล การติดตามงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยลดภาระงานเอกสารและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร

1.1.4 กำหนดกิจกรรม Reflection หลังแต่ละวงรอบการทำงาน การสะท้อนคิดเป็นขั้นตอนสำคัญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารและครูเข้าใจสิ่งที่ได้เรียนรู้ ควรจัดกิจกรรม Reflection แบบสั้นแต่สม่ำเสมอหลังจบวงรอบ PDCA แต่ละครั้ง เพื่อรักษาพลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันและต่อยอดสู่การปรับปรุงงานจริงในรอบถัดไป

## 1.2 ระดับเขตพื้นที่

1.2.1 จัดตั้งโรงเรียนต้นแบบการขับเคลื่อน SUKJAI MODEL ประจำอำเภอ : เขตพื้นที่ การศึกษาควรคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่น ในการใช้นวัตกรรม SUKJAI MODEL เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และพี่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนอื่น ๆ พร้อมจัดทำ คลังองค์ความรู้และ ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices Repository) เพื่อให้เข้าถึงและถ่ายทอดได้ง่าย

1.2.2 พัฒนาระบบนิเทศเชิงโค้ชซึ่งข้ามโรงเรียน เขตพื้นที่ควรออกแบบระบบนิเทศที่เน้น กระบวนการโค้ชซึ่งแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Cross-school Coaching) โดยจัดทำปฏิทินนิเทศภาคสนาม เป็นประจำ พร้อมใช้แบบฟอร์มติดตามที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเขต

1.2.3 สร้างแพลตฟอร์มฐานข้อมูลกลางเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เขตพื้นที่ควรจัดทำฐานข้อมูล ออนไลน์ที่เก็บข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและครูอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้โรงเรียน สามารถรายงานผล แשרแนวทางปฏิบัติที่ดี และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในวงกว้าง

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 บูรณาการ SUKJAI MODEL เข้าสู่หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารตามมาตรฐานตำแหน่ง : ควรนำ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นบูรณาการเข้าสู่ระบบการพัฒนาตามมาตรฐานตำแหน่งของสำนักงาน ก.ค.ศ. และ OBEC โดยยึดหลัก เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผ่านระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนฐานสมรรถนะ (Competency-based Continuous Professional Development: CPD) เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ได้รับประโยชน์จากกระบวนการนี้อย่างเป็นระบบ

2.2 สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรแบบยืดหยุ่น กระทรวงศึกษาธิการควรสนับสนุน งบประมาณเฉพาะกิจสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อใช้ในการพัฒนาในรูปแบบ “Workplace Learning” และ “Coaching-Mentoring” อย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการใช้ ทรัพยากรอย่างโปร่งใส

2.3 กำหนดกรอบติดตามผลในระดับชาติ ที่มุ่งเน้นความสุขขององค์กร : นโยบายการติดตามผล ควรชี้วัดทั้งด้านผลลัพธ์ (Outcome) กระบวนการ (Process) และผลกระทบ (Impact) โดยเฉพาะการ เพิ่มตัวชี้วัดด้าน “ความสุขในการทำงาน” ตามแนวทางของ SUKJAI MODEL และการมีส่วนร่วมของ บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืนในองค์กรการศึกษา

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการวิจัยติดตามผลระยะยาว (Longitudinal Study) ถึงผลกระทบของการนำ SUKJAI MODEL ไปใช้ว่าส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและบรรยากาศองค์กรแห่งความสุข ในระยะเวลา 1 – 3 ปี เพื่อยืนยันความยั่งยืนของรูปแบบ

3.2 ควรวิจัยขยายผล (Scaling Up) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้วย SUKJAI MODEL ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไปยังหลายจังหวัดหรือหลายเขตพื้นที่ เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนภาพรวมที่หลากหลายมากขึ้น

3.3 ควรวิจัยพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลหรือระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับติดตามสมรรถนะและการเรียนรู้ของผู้บริหาร ตามวงจร SUKJAI MODEL โดยใช้เทคนิค Big Data และ Growth Modeling เพื่อประเมินสมรรถนะ

3.4 สร้าง Rubrics สมรรถนะเชิงปฏิบัติ (Performance-based Rubrics) ที่เก็บหลักฐานจากการทำงานจริง เพื่อลดอคติและลดภาระงานจากการประเมินตนเอง

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ. (2566). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิง  
นวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร, 25(2), 122-137.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก.

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2562-2565).

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564ก). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ว 3/2564 เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงาน ก.ค.ศ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564ข). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา (ก.ค.ศ.) ว 10/2564 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินวิทยฐานะ. สำนักงาน ก.ค.ศ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564ค). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ว 23/2564 เรื่อง การปรับปรุงเพิ่มเติมมาตรฐานตำแหน่ง.  
สำนักงาน ก.ค.ศ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). การคิดเชิงบูรณาการกับการบริหารการศึกษา. ชัคเชส มีเดีย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2564). การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการพัฒนา  
ผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 49(3), 234-249.

เกศริน มณีโชติ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ  
โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 18(1), 190-205.

ครุสภา. (2562). ข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562.

โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.

- จิตติมา วรรณศรี. (2564). สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์**, 16(2), 114-128.
- จิรประภา อัครบวร. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรพงษ์ แก้วขาว. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิรภัทร มหาวงศ์ และคณะ. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วม **ของชุมชน**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(2), 242-251.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2540). การวิจัยอนาคต. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย**, 9(1), 38-54.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2564). การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 23(2), 45-58.
- ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์. (2564). การบริหารเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา**, 16(1), 67-82.
- ณัฐนันท์ มั่นคง. (2563). รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคใต้. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 31(3), 78-92.
- ดำรง คงชื่น. (2554). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. เอเชียแปซิฟิกการพิมพ์.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2559). การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า : ตอน ทักษะ 5C เพื่อพัฒนาการคิด. นวัตกรรมการเรียนรู้: ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทิตนา แคมมณี. (2550). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2554). รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2554). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 14). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2556). รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 8). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธนวิทย์ บุตรทองทิม. (2564). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 12(1), 56-69.
- ธนากร บุญพา และสวัสดี บรรเทาทุกข์. (2568). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการสื่อสารและ  
การสร้างความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์, 17(1), 145-160.
- ธัญญา มาศ นุ่นผุด. (2563). ปัญหาและแนวทางการดำเนินนโยบายควมบรมโรงเรียนขนาดเล็กในภาคใต้.  
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 16(1), 134-152.
- ธีระ รุญเจริญ. (2556). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา: ยุคปฏิรูปการศึกษา**  
(พิมพ์ครั้งที่ 7). ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). การบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน  
ขนาดเล็ก. วารสารวิชาการ สถาบันการพลศึกษา, 12(2), 56-70.
- ธีระ รุญเจริญ. (2565). การพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. ข้าวฟ่าง.
- ธีระพร อูวรรณโณ. (2558). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิริยะพงษ์. (2563). รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก.  
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 22(1), 78-93.
- นันทนา เอกธรรมสุทธิ. (2564). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยทักษิณ, 21(2), 145-157.
- นิคม คำภา และประยูร เขาวนินาท. (2567). รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเพื่อรองรับการศึกษาวิถีใหม่. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
47(2), 112-127.
- นิติมา เทียนทอง. (2558). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(4), 73-83.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2549). การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน. สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2557). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1** (พิมพ์ครั้งที่ 5). สุวีริยาสาส์น.

- บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2563). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.**  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ประพันธ์ สุขทวี. (2564). การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี,**  
13(2), 223-238.
- ประภาพรรณ เอี่ยมสุภาชิต. (2565). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. **วารสารบริหารการศึกษา**  
**มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,** 19(36), 78-91.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2565). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต,**  
18(2), 167-185.
- ปวีณา จันทร์สุข และคณะ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กภายใต้  
โครงการโรงเรียนคุณภาพของชุมชน. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรี**  
**นครินทรวิโรฒ,** 18(35), 176-189.
- ปิยพงษ์ สุ่มตติกุล. (2564). ความท้าทายในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย.  
**วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรามคำแหง,** 40(1), 161-175.
- ปิยาภรณ์ ชัยมณี. (2564). การบริหารสถานศึกษาด้วยกระบวนการ PLC เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,**  
19(2), 95-110.
- พรทิพย์ ศิริภัทรราชย์. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การเรียนรู้  
จากการปฏิบัติ. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร,** 23(3), 212-226.
- พรเทพ ทัดสนสุวรรณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,** 39(4), 120-130.
- พรรณี สุวรรณวิหค. (2565). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. **วารสารศึกษาศาสตร์**  
**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,** 33(1), 78-93.

- พันธกานต์ ทานประสิทธิ์ และคณะ. (2566). การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคดิจิทัล. **วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 14(2), 201-215.
- พิเชษฐ โพธิ์ภักดี. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทราวดี ต้นงาม. (2564). การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพังงา.  
**วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ**, 21(2), 87-101.
- มนตรี แยมกสิกร. (2564). **ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวคิด กระบวนการ และการประยุกต์ใช้.**  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชนก คำวงศ์ปิ่น. (2565). รูปแบบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคเหนือ  
ตอนบน. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่**, 23(2), 167-182.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2563). สถานการณ์และแนวโน้มของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย. **วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**, 12(2), 156-171.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.** นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2564). การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็กผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ**,  
21(1), 98-112.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2565). การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาด้วยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอริป จิตตฤกษ์ (แปล). (2556). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่:  
การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.** โอเพนเวสต์ส.
- วรพจน์ สิงหาราช และคณะ. (2567). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารวิชาการและวิจัย  
สังคมศาสตร์**, 19(2), 211-226.

- วรรณดี สุธาพานิชย์. (2564). รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบต่อเนื่องสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาขนาดเล็ก. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**,  
40(3), 167-179.
- วรรณดา โต้ะมิ. (2564). การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. **วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 12(2), 156-168.
- วรรณดา สุภาพุฒ. (2564). ความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา. **วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา**, 13(2), 98-113.
- วัชรินทร์ โพธิ์เงิน และคณะ. (2565). รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหาร  
จัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์**,  
17(1), 145-162.
- วารุณี ลัภณโชคดี. (2564). นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่เกาะของจังหวัดพังงา.  
**วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**, 17(2), 222-240.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2565). **ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**.  
มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิชัย รักหวาน. (2565). สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. **วารสารบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 19(37), 145-158.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. (2560). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0**.  
จรัญสนิทวงศ์การพิมพ์.
- วิมลรัตน์ บุญชู. (2563). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ของโรงเรียนประถมศึกษา. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**, 12(2), 132-146.
- วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์. (2564). การบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพังงา. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ**, 21(1), 134-148.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.  
หจก.ทิพย์วิสุทธิ์.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2563). การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา: แนวคิดและกระบวนการ.  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2563). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.  
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 9(1), 155-170.
- วีระ บุญรักษา. (2564). การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่เกาะของจังหวัดพังงา.  
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 17(2), 178-194.
- ศรีสุตา ไชยวิจารณ์. (2564). การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในจังหวัดพังงา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 17(1), 167-184.
- ศักดิ์ชัย นิธิภูหวิ. (2564). การประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา.  
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 32(1), 45-57.
- ศิริพร เนาว์ชมภู และ รุจิราพร รามศิริ. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขนาดเล็ก. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 25(1), 89-104.
- ศุภกร พรหมมา. (2564). การดำเนินงานของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในจังหวัดพังงา.  
วารสารวิชาการการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 16(2), 125-139.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2564). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ.
- สมชาย เทพแสง. (2563). การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก: ความท้าทายและแนว  
ทางการพัฒนา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 12(1), 123-138.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2564). การพัฒนาเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็กในจังหวัดพังงา. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,  
12(1), 145-158.
- สมพร หลิมสกุล. (2565). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพังงา. วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
นวัตกรรม, 9(1), 78-89.
- สมศักดิ์ เจริญสุข และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สู่ความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 9(2), 156-170.

- สมาน อัครวุฒิ. (2550). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุลลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **คู่มือการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา**. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). **คู่มือการดำเนินงานการควมรวมโรงเรียนขนาดเล็ก**. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). **นโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). **แนวทางการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **รายงานสถานการณ์โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ปีการศึกษา 2564**. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. พรึกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา**. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานจังหวัดพังงา. (2565). **แผนพัฒนาจังหวัดพังงา (พ.ศ. 2565-2569)**. สำนักงานจังหวัดพังงา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. (2564ก). **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2564-2566**. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. (2564ข). **รายงานผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ประจำปีการศึกษา 2564**. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. (2565). **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2567**. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. (2567). รายงานผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ประจำปีการศึกษา 2567. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2556). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานสถิติจังหวัดพังงา. (2564). รายงานสถิติจังหวัดพังงา พ.ศ. 2564. สำนักงานสถิติจังหวัดพังงา.
- สุนันทา ไตรบุตร. (2564). สภาพการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 16(1), 134-149.
- สุพรรณมา สุภาพ และพรรณณี สุวดี. (2568). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการ บริหารจัดการวิกฤตทางการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 34(2), 178-193.
- สุพรรณณี ปุกสันเทียะ. (2564). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นในโรงเรียน ขนาดเล็ก. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 40(1), 88-102.
- สุภาวดี ศรีวรรณ. (2562). การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกระบวนการ PLC และPDCA. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2564). การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้หลักการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 32(2), 112-125.
- สุรวุฒิ กิจมงคล และนวัตกร วิชญาณรัตน์. (2565). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในยุคพลิกผันทางเทคโนโลยี. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 50(3), 189-204.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการ, 16(1), 1-8.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2557). การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา. ก.พล (1996).
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2563). จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (พิมพ์ครั้งที่ 4). โอเดียนสโตร์.

- สุวิมล ว่องวานิช และนางลักษณ์ วิรัชชัย. (2563). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา  
สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 33(3), 233-249.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21.  
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 23(1), 145-163.
- อนันต์ พันนึก. (2564). การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 44(1), 78-91.
- อนุชา โสมาบุตร. (2556). ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21.  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิสิทธิ์ ทนคำดี และอรุณา บำรุงกิจ. (2567). รูปแบบการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคพลิก  
ผันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์,  
19(1), 145-161.
- อัจฉรา หล่อตระกูล. (2564). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนขนาดเล็ก.  
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 12(1), 217-230.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2557). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2557). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2553). การพัฒนาคุณภาพผู้บริหารการศึกษา. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ไพรัช มณีโชติ. (2565). นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 17(1), 123-139.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*.  
Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban Sociology: A Systematic Approach*. Iowa: F.  
E. Peacock.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro  
Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Bush, T. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper & Row.  
Corwin Press.

- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). **Effective Teacher Professional Development**. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- DuFour, R. (2018). **Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement**. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4), 135-150.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Guskey, T. R. (2000). **Evaluating professional development**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Joyce, B., & Weil, M. (1986). **Models of Teaching** (3rd ed.). London: Prentice-Hall International.
- Keeves, J. P. (1997). Models and model building. In J. P. Keeves (Ed.), **Educational research methodology and measurement: An international handbook** (2nd ed.). Oxford: Pergamon Press.
- Knowles, M. S. (1984). **Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1983). **Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation**. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Marquardt, M. J. (2018). **Action Learning: Resolving Real Problems in Real Time**. Alexandria, VA: ATD Press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- Messick, S. (1995). Validity of Psychological Assessment. *American Psychologist*, 50(9), 741-749.
- P21 Partnership for 21st Century Learning. (2019). **Framework for 21st century learning**. Retrieved from <http://www.p21.org/about-us/p21-framework>
- Partnership for 21st Century Skills. (2019). **Framework for 21st century learning**. Washington, DC: Author.
- Raj, D. (1996). **The Design of Sample Surveys**. New York: McGraw-Hill.
- Robinson, V. (2011). **Student-Centered Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Smith, R. H., & Shouksmit, G. (1986). **Teacher-training to Teach Thinking Skills**. Palmerston North: Massey University Press.
- Steiner, E. (1988). *Methodology of Theory Building*. Sydney: Department of Education, University of Sydney.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). **21st Century Skills: Learning for Life in Our Times**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitehead, A. N. (1931). **The Aims of Education and Other Essays**. New York: Free Press.
- Waller, D. (1986). **Scientific Sociology Theory and Method**. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

**รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ**  
**การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง   | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  |
| 2. นางพรทิพย์ นุกุลกิจ      | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง<br>ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ<br>ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา          |
| 3. นางสาวสุวิภา ตั้งก่อสกุล | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง<br>รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ<br>ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา |
| 4. นางวารุณี ฟ่านปาน        | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง<br>ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา                             |
| 5. ดร.นัฐภาวรัตน์ ณ นคร     | อาจารย์กลุ่มวิชาชีวพรรณและบริหารการศึกษาปริญญาโท<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต  |

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเชิงลึก

1. ดร.สังคม จันทร์วิเศษ                      ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการบริหารการศึกษา
2. ดร.ชูลีกร ทองด้วง                        ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรังเขต 1  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.จอมขวัญ นครไธสง                    ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
4. นายฐกฤต อัจฉนาพิพัฒน์                ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
5. ดร.ถาวร เวชจันทร์                        รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา  
พังงา ภูเก็ต ระนอง  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
6. ดร.สุชาติพงษ์ ทรงทอง                รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
7. นายบุญรัฐ หลักแหลม                    ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพังงา  
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเชิงลึก (ต่อ)

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 8. นายสุเทพ เปี้ยกบุตร     | ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกระบี่<br>ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา   |
| 9. ดร.ผดุง ละเอียดศิลป์    | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะโสม(ผดุงนิคมวิทยา)<br>ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา |
| 10. ดร.จันทน์ ต้นสกุล      | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยทราย<br>ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา             |
| 11. นางมณีรัตน์ เร้วเรียบ  | ครูโรงเรียนเมืองพังงา วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและวัดประเมินผล                         |
| 12. นายภิรมย์ อีสโร        | ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและวัดประเมินผล                          |
| 13. นางนิตยา ชำนาญนา       | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและวัดประเมินผล  |
| 14. ดร.จิตติมา เขียวพันธุ์ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและวัดประเมินผล  |
| 15. ดร.พจมาศ เชื่องช้าง    | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและวัดประเมินผล   |

รายชื่อสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่  
ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย จำนวน 30 โรงเรียน

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1.โรงเรียนบ้านเขาแก้ว            | 2.โรงเรียนบ้านนาออก                       |
| 3.โรงเรียนโรงเรียนบ้านควนโอ      | 4.โรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง                  |
| 5.โรงเรียนบ้านเขาพนม             | 6.โรงเรียนบ้านคลองแรด                     |
| 7.โรงเรียนบ้านเขาล่อม            | 8.โรงเรียนบ้านหินเพิงสาขาพรุใหญ่          |
| 9.โรงเรียนบ้านแหลมตง             | 10.โรงเรียนบ้านในช่องมิตรภาพที่ 123       |
| 11.โรงเรียนวัดบ้านนา             | 12.โรงเรียนบ้านหนองกก                     |
| 13.โรงเรียนบ้านบางหอย            | 14.โรงเรียนวัดบางเหลียว                   |
| 15.โรงเรียนวัดนทิมุขาราม         | 16.โรงเรียนบ้านศรีพระยาราชภรณ์บำรุง       |
| 17.โรงเรียนบ้านคลองพวนปะทีปบำรุง | 18.โรงเรียนวัดไพรสณฑ์                     |
| 19.โรงเรียนบ้านสะพานพน           | 20.โรงเรียนบ้านท่านุ่น                    |
| 21.โรงเรียนบ้านเกาะปอ            | 22.โรงเรียนบ้านคลองยา(เจริญราษฎร์สามัคคี) |
| 23.โรงเรียนบ้านโคกกลาง           | 24.โรงเรียนบ้านฟุ้ง                       |
| 25.โรงเรียนบ้านอ่าวน้ำ           | 26.โรงเรียนบ้านถ้ำเสือ                    |
| 27.โรงเรียนบ้านห้วยปริศนา        | 28.โรงเรียนบ้านศาลาพระม่วง                |
| 29.โรงเรียนบ้านช่องไม้ดำ         | 30.โรงเรียนบ้านนาเทา                      |

รายชื่อสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ใช้เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือวิจัย จำนวน 68 โรงเรียน

อำเภอเมือง

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| 1.โรงเรียนเกาะเคี่ยม    | 2.โรงเรียนเกาะไม้ไผ่ |
| 3.โรงเรียนบ้านตากแดด    | 4.โรงเรียนวัดสองแพร  |
| 5.โรงเรียนวัดชนาธิการาม |                      |

อำเภอตะกั่วทุ่ง

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 6.โรงเรียนบ้านติเตะ       | 7.โรงเรียนบ้านเขาล่อม      |
| 8.โรงเรียนบ้านย่านสะบ้า   | 9.โรงเรียนบ้านเจ้าขรัว     |
| 10.โรงเรียนบ้านคลองใส     | 11.โรงเรียนอ่าวมะขาม       |
| 12.โรงเรียนบ้านปายาง      | 13.โรงเรียนบ้านเกาะกลาง    |
| 14.โรงเรียนบ้านท่าปากแหวง | 15.โรงเรียนบ้านควน         |
| 16.โรงเรียนบ้านเขาพิหลาย  | 17.โรงเรียนบ้านบางจัน      |
| 18.โรงเรียนบ้านทองหลาง    | 19.โรงเรียนบ้านดอน         |
| 20.โรงเรียนบ้านแหลมหิน    | 21.โรงเรียนบ้านในหยง       |
| 22.โรงเรียนบ้านลำวะ       | 23.โรงเรียนวัดศรัยรัตนาราม |
| 24.โรงเรียนบ้านดอน        | 25.โรงเรียนบ้านเขาเปาะ     |
| 26.โรงเรียนวัดราษฎร์โมสร  | 27.โรงเรียนวัดศรีรัตนาราม  |

อำเภอกะปง

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| 28.โรงเรียนบ้านกะปง      | 29.โรงเรียนกะปง        |
| 30.โรงเรียนบ้านช้างเชือก | 31.โรงเรียนบ้านรมณีย์  |
| 32.โรงเรียนบ้านท่าหิน    | 33.โรงเรียนบ้านปากคลอง |

อำเภอทับปุด

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| 34.โรงเรียนวัดราษฎร์อุปถัมภ์ | 35.โรงเรียนบ้านคอกช้าง    |
| 36.โรงเรียนบ้านในวัง         | 37.โรงเรียนบ้านทุ่งไทรงาม |
| 38.โรงเรียนบ้านถ้ำทองหลาง    |                           |

รายชื่อสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ใช้เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือวิจัย จำนวน 68 โรงเรียน (ต่อ)

**อำเภอท้ายเหมือง**

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 39.โรงเรียนบ้านทุ่งดอน      | 40.โรงเรียนบ้านใหญ่       |
| 41.โรงเรียนวัดอินทนิล       | 42.โรงเรียนวัดประชุมศึกษา |
| 43.โรงเรียนบ้านควนแรด       | 44.โรงเรียนบ้านเกาะนก     |
| 45.โรงเรียนบ้านท่าดินแดง    | 46.โรงเรียนบ้านพองแดง     |
| 47.โรงเรียนวัดปตติการาม     | 48.โรงเรียนบ้านเขาน้อย    |
| 49.โรงเรียนบ้านห้วยทราย     | 50.โรงเรียนบ้านนาแฝก      |
| 51.โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง 1 |                           |

**อำเภอคุระบุรี**

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| 52.โรงเรียนบ้านสวนใหม่         | 53.โรงเรียนบ้านทับช้าง   |
| 54.โรงเรียนบ้านทุ่งรักชัยพัฒนา | 55.โรงเรียนบ้านทุ่งละออง |
| 56.โรงเรียนบ้านบางดิบ          | 57.โรงเรียนเกียรติประชา  |

**อำเภอเกาะยาว**

- |                        |                              |
|------------------------|------------------------------|
| 58.โรงเรียนบ้านริมทะเล | 59.โรงเรียนบ้านน้ำจืด        |
| 60.โรงเรียนบ้านท่าเขา  | 61.โรงเรียนบ้านย่าหมี        |
| 62.โรงเรียนบ้านคลองบอน | 63.โรงเรียนบ้านคลองดินเหนียว |

**อำเภอตะกั่วป่า**

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 64.โรงเรียนบ้านท่าจูด     | 65.โรงเรียนบ้านบางดั่ง |
| 66.โรงเรียนบ้านบางนายสี   | 67.โรงเรียนบ้านนอกนา   |
| 68.โรงเรียนบุญสูงอุปลัมภ์ |                        |

ภาคผนวก ข  
หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๕๒



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รศ.ดร.พรรัตน์ ชัยเรือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิชาการของการศึกษา ที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา การตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๔๒๒

ทพ.ไพฑูรย์  
๗/๑  
16/1/68

ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๑๕๒



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นางพรทิพย์ นุกุลกิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณีนี้ ผู้จัดทำผลงานเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิชาการของการศึกษา ที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา การตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนาจการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒

ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๑๕๒



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นางสาวสุวิภา ตั้งก่อสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิชาการของการศึกษา ที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา การตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๓๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒



ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๕๒

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.นฤชฎารัตน์ ณ นคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิชาการของการศึกษา ที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา การตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการ ได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒

ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๕๒



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นางวารุณี พันธ์ปาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิชาการ ของการศึกษา ที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา การตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือในการทำผลงาน ทางวิชาการดังกล่าว เพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๔๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๔๗/ว๑๕๒ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ

ข้าพเจ้า รศ.ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ

  
(รศ.ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างอิงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๕๒ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ข้าพเจ้า นางพรทิพย์ นกุลกิจ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ
- ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ



(นางพรทิพย์ นกุลกิจ)

ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศร ๐๔๐๘๗/ว ๑๕๒ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

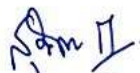
ข้าพเจ้า นางสาวสุวิภา ดั่งก่อสกุล

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

- (✓) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ  
 ( ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ



(นางสาวสุวิภา ดั่งก่อสกุล)

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการ  
พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๕๒ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ข้าพเจ้า ดร.นงุชฎารัตน์ ณ นคร อาจารย์กลุ่มวิชาชีวะครูและบริหารการศึกษาปริญญาโท  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

- ( / ) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ  
( ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ

(ดร.นงุชฎารัตน์ ณ นคร)

อาจารย์กลุ่มวิชาชีวะครูและบริหารการศึกษาปริญญาโท  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๑๕๒ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ข้าพเจ้า นางวารุณี พ่านปาน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา
----------------------------	--

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ
- ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ



( นางวารุณี พ่านปาน )

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง

ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๔๗๙๔



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย  
๒. เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๓ เล่ม  
จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิชาการของการศึกษา ที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา การตรวจสอบเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการ ได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงเครื่องมือในการทำผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อให้ผลงานทางวิชาการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.สังคม จันทน์วิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

- ( ✓ ) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
( ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( ดร.สังคม จันทน์วิเศษ )

ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.ชุลีกร ทองด้วง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรังเขต ๑  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

(  ) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

(  ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( ดร.ชุลีกร ทองด้วง )

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรังเขต ๑

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๔๓๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.จอมขวัญ นครโสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่  
วิทยฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( ดร.จอมขวัญ นครโสง )

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๔๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า นายธฤกฤต อัครณาพิพัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

( นายธฤกฤต อัครณาพิพัฒน์ )

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศร ๐๔๐๔๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.ถาวร เวชจันทร์

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พังงา ภูเก็ต ระนอง  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

(ดร.ถาวร เวชจันทร์)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

### แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๕๗/ว๔๙๙๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.สุชาติพงษ์ ทรงทอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๒  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

- ( / ) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
( ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

  
( ดร.สุชาติพงษ์ ทรงทอง )

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต ๒

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลติดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศร ๐๔๐๙๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า นายบุญรัฐ หลีกแหลม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพังงา  
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( นายบุญรัฐ หลีกแหลม )

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพังงา

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนิธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๔๗/ ๖๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า นายสุเทพ เบียมบุตร ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกระบี่  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการทำผลงานวิชาการ



(นายสุเทพ เบียมบุตร)

ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกระบี่

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๘๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร. ผดุง ละเอียดศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะโสม(ผดุงนิคมวิทยา)  
วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( ดร. ผดุง ละเอียดศิลป์ )

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะโสม(ผดุงนิคมวิทยา)

## แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๘๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.จันทน์ ต้นสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยทราย  
วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

- (  ) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
(  ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( ดร.จันทน์ ต้นสกุล )

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยทราย

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๘๗/ว๔๓๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า นางนิตยา ชำนาญนา ศึกษาธิการศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและการวัดประเมินผล

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( นางนิตยา ชำนาญนา )

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า นายภิรมย์ อีสโร ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและการวัดประเมินผล

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



( นายภิรมย์ อีสโร )

ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนิธเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศธ ๐๔๐๔๗/ว ๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า นางมณีนรัตน์ เร็วเรียบ ครูโรงเรียนเมืองพังงา วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

  
( นางมณีนรัตน์ เร็วเรียบ )  
ครูโรงเรียนเมืองพังงา

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่นายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึงหนังสือ ที่ ศร ๐๔๐๔๗/ว๔๗๔ ลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ข้าพเจ้า ดร.จิตติมา เขียวพันธุ์

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน

ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)

ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)



(ดร.จิตติมา เขียวพันธุ์)

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา



ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว๑๓๖๘



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ผู้เชี่ยวชาญตามบัญชีแนบท้าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. (ร่าง) รูปแบบและคู่มือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพังงา

จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการตรวจความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้

และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบฯ

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้ดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โดยมีกิจกรรมหลักที่สำคัญในครั้งนี้ คือ 1) การรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา 2) การจัดทำคู่มือการใช้กรรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้กำหนดกิจกรรมประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ในวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๘ นั้น

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ พร้อมทั้งเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงงานวิจัย ให้มีความสมบูรณ์ ในวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๘ เวลา ๐๙๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สอนเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ โทร ๐๗๕-๔๑๒๑๘๐

ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๓๖๘



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา  
๘๒๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญประชุมและขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน (ตามบัญชีรายชื่อ)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ  
ในศตวรรษที่๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา จำนวน ๑ ชุด  
๒.แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการตรวจความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้  
และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบฯ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้ดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพ  
โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โดยมีกิจกรรมหลักที่สำคัญในครั้งนี้ คือ ๑)การรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ๒) การจัดทำคู่มือการใช้การรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้แต่งตั้ง  
คณะทำงานในการดำเนินการ และขอเชิญคณะกรรมการตามคำสั่งที่ส่งมาด้วย ๑ และผู้ให้ข้อมูลในการ  
สัมภาษณ์ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ ร่วมประชุมและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ในวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๘  
ตั้งแต่ เวลา ๐๙.๐๐ น เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

จึงเรียนมาเพื่อทราบและขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สอนเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนาจการ โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒



ที่ ศธ ๐๔๐๐๓๗/วศ๕๖๓๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา  
๘๒๐๐๐

๓๔ พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

๒. รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณีนี้ ผู้จัดทำผลงานขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานของท่านและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่างต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ โทร. ๐-๗๖๔๓-๒๑๘๐

โทรสาร 0 7641 1922

รายชื่อสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่  
ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย จำนวน 30 โรงเรียน

- 1.โรงเรียนบ้านเขาแก้ว
- 2.โรงเรียนบ้านนาออก
- 3.โรงเรียนโรงเรียนบ้านควนโอ
- 4.โรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง
- 5.โรงเรียนบ้านเขาพนม
- 6.โรงเรียนบ้านคลองแรด
- 7.โรงเรียนบ้านเขาส่อม
- 8.โรงเรียนบ้านหินเพิงสาขาพุดใหญ่
- 9.โรงเรียนบ้านแหลมตง
- 10.โรงเรียนบ้านในช่องมิตรภาพที่ 123
- 11.โรงเรียนวัดบ้านนา
- 12.โรงเรียนบ้านหนองกก
- 13.โรงเรียนบ้านบางหอย
- 14.โรงเรียนวัดบางเหลียว
- 15.โรงเรียนวัดตันตัญญาราม
- 16.โรงเรียนบ้านศรีพระยาราชภักดิ์บำรุง
- 17.โรงเรียนบ้านคลองพวนปะทีปบำรุง
- 18.โรงเรียนวัดโพธิ์สนธ์
- 19.โรงเรียนบ้านสะพานพน
- 20.โรงเรียนบ้านท่าปูน
- 21.โรงเรียนบ้านเกาะป่อ
- 22.โรงเรียนบ้านคลองยา(เจริญราษฎร์สามัคคี)
- 23.โรงเรียนบ้านโคกกลาง
- 24.โรงเรียนบ้านทุ่ง
- 25.โรงเรียนบ้านอ่าวน้ำ
- 26.โรงเรียนบ้านถ้ำเสือ
- 27.โรงเรียนบ้านห้วยปริศนา
- 28.โรงเรียนบ้านศาลาพระม่วง
- 29.โรงเรียนบ้านช่องไม้ดำ
- 30.โรงเรียนบ้านนาเทา



ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/ว ๑๕๗๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา  
๘๒๐๐๐

๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน (ตามบัญชีรายชื่อ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด  
๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ ผู้จัดทำผลงานขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานของท่านและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่างต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๔๖/๑๒๗

โรงเรียนบ้านท่าเสือ หมู่ที่ ๕  
ตำบลอ่าวลึกใต้ อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๑๐

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ ๐๔๐๑๓/ว๔๑๗๔ ลงวันที่ ๑๔  
พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรใน  
หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง  
ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิด  
ประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาพังงา

ในการนี้โรงเรียนบ้านท่าเสือได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของ  
เครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นายสุภาพ คาชฎาจันทร์ )  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าเสือ

กลุ่มบริหารงานบุคคล  
โทร ๐๖๓-๐๕๘๘๔๒๗

ที่ศธ๐๔๐๑๓.๓๘๔/๑๐๖



โรงเรียนบ้านห้วยปริศนา หมู่ที่ ๑  
ตำบลอ่าวลึกใต้ อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่  
๘๑๐๐๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/ว

ลงวันที่ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรใน  
หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์  
สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทาง  
วิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะใน  
ศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณี โรงเรียนบ้านห้วยปริศนาได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของ  
เครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นายอนุชา อาญา )

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยปริศนา

โรงเรียนบ้านห้วยปริศนา

โทร ๐๘๗-๒๖๓๖๗๙๔



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๑๖๘/๙๑

โรงเรียนบ้านศาลาพระม่วง  
เลขที่ ๘๘ หมู่ ๑ ตำบลคลองหิน  
อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่  
๘๑๐๐๐

๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ ๐๔๐๑๓/ว ๑๕๗๔ ลงวันที่ ๑๔ พ.ค. ๖๘  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณี โรงเรียนบ้านศาลาพระม่วง ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

เรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายชำนาญ บุญทิพย์)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศาลาพระม่วง

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๔๕/๑๖๒



โรงเรียนบ้านช่องไม้ดำ หมู่ที่ ๕  
ตำบลคลองหิน อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๓๐

๒ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/ว

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านช่องไม้ดำ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นายวาทกานต์ ครอบคอบ )

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช่องไม้ดำ

โรงเรียนบ้านช่องไม้ดำ

โทร ๐๘๑-๒๗๑๕๙๕๗

e-mail chong.mai.dam.๕๒๒@gmail.com



ที่ ศธ. ๐๔๐๓๓.๓๔๓/ ๙๑

โรงเรียนบ้านบางหอย  
ถนนพนม-นาเหนือ ตำบลเขาต่อ  
อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่  
๘๑๑๖๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๓๓/๑๕๓๕

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านบางหอย ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือจำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวกนกวรรณ ศรีขวัญช่วย)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาต่อรักษาการในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบางหอย

โรงเรียนบ้านบางหอย

โทรศัพท์ ๐๗๕ ๘๑๗ ๖๔๘

E-Mail : banghoi๘๕๙@gmail.com

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๑๖๔/๗๘



โรงเรียนบ้านสะพานพน  
ตำบลทุ่งไทรทอง  
อำเภอลำทับ จังหวัดกระบี่  
๘๑๐๐๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/๗

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๓ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาแจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านสะพานพน ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๓ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายจรัญ ผกามาต)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสะพานพน

โรงเรียนบ้านสะพานพน

พธ.๖๖ ๐๘๗-๖๓๐๖๒๖๔



ที่ ศธ ๐๔๐๓๓.๐๒๘/๑๒๐

โรงเรียนบ้านเขาแก้ว ม.๔  
ตำบลคลองยา อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๓๑๑๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ ๐๔๐๓๗/๑๕๓๕๔

ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องออกแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านเขาแก้ว ได้ดำเนินการออกแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายชวลิต บินดียิบ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาแก้ว

งานบริหารวิชาการ

๐๘๙๒๘๗๗๗๕๔

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๒๐๑๓/๙๐



โรงเรียนบ้านนาออก ๓๓๓ หมู่ที่ ๖  
ตำบลเหนือคลอง อำเภอเหนือคลอง  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๓๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ ๐๔๐๑๓/ว

ลงวันที่ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรใน  
หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์  
สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทาง  
วิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่  
๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านนาออก ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของ  
เครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิทธีศักดิ์ ดำงสิทธิ์)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไสโปะ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาออก

งานบริหารงานโรงเรียนบ้านนาออก

ผอ.โรงเรียน ๘๘๑-๐๘๑-๑๓๖๒

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๓๘/๒๐๗



โรงเรียนบ้านควนโอ  
ตำบลอ่าวลึกน้อย อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่  
๘๑๑๑๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/๖๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สอนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านควนโอ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางกวีณา เพชรกุล)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนโอ

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๓๗๘/๑๑๕



โรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง  
หมู่ที่ ๖ ต.เขาพนม  
อ.เขาพนม จ.กระบี่ ๘๑๑๕๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ๐๔๐๑๓/๖๓๐ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. แบบสอบถาม

จำนวน ๓ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนิธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๓ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ หมดคง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง

โรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง

โทร. ๐๗๕-๖๘๔๗๖๐



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๓๗/๑๑๐

โรงเรียนบ้านเขาพนม  
หมู่ที่ ๓ ต.เขาพนม  
อ.เขาพนม จ.กระบี่ ๘๑๑๔๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/ว๔๐ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณี โรงเรียนบ้านเขาพนม ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ หมดคง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองน้ำแดง  
รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนบ้านเขาพนม

โรงเรียนบ้านเขาพนม

โทร. ๐๘๑-๗๓๗๐๖๑๔



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๖๒/๘๗

โรงเรียนบ้านคลองแรด หมู่ที่ ๕  
ตำบลแหลมสัก อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๓๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/ว

ลงวันที่ ๓๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. แบบสอบถาม

จำนวน ๓ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนิธเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านคลองแรด ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๓ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางนภัสวรรณ ศรีสุข)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองแรด

โรงเรียนบ้านคลองแรด

ผอ.รร. ๐๘๖-๖๘๗๘๓๓๔

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๓๘/๖๘



โรงเรียนบ้านเขาล้อม  
ตำบลเขาใหญ่ อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๑๐

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/๑๕๗๔  
ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากร  
ในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี  
นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำ  
ผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณีนี้ โรงเรียนบ้านเขาล้อมได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่น  
ของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภาพ ตาษฎาจันทร์)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถ้ำเสือ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อม

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๑๙๔/๕๔



โรงเรียนบ้านหินเพิงสาขาพรุใหญ่  
ตำบลคลองพน อำเภอคลองท่อม จังหวัดกระบี่  
๘๑๐๐๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๙๗/๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านหินเพิงสาขาพรุใหญ่ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสุริยา จุลภักดี)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหินเพิงสาขาพรุใหญ่

โรงเรียนบ้านหินเพิงสาขาพรุใหญ่

โทรศัพท์ : ๐๖๕-๐๘๕๕๖๕๐



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๑๕๙/๘๖

โรงเรียนบ้านแหลมตง หมู่ที่ ๘  
ตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๒๑๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ ๐๔๐๑๓/๖๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณีนายไพฑูรย์ สอนอเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะใน ศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านแหลมตง ได้ตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นายเกรียงไกร ร่องเคซ )

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแหลมตง

โรงเรียนบ้านแหลมตง

โทร. ๐๘๕-๖๕๑๐๖๒๑

ที่ ศธ ๐๕๐๑๓.๑๓๓/๑๐



โรงเรียนบ้านในช่องมิตรภาพที่ ๑๒๓  
หมู่ที่ ๓ ตำบลทับปรึง อำเภอเมืองกระบี่  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๐๐๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๕๐๑๓/ว

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านในช่องมิตรภาพที่ ๑๒๓ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางนารัตน์ ปรีชา)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านในช่องมิตรภาพที่ ๑๒๓

โรงเรียนบ้านในช่องมิตรภาพที่ ๑๒๓

โทร ๐๖๔-๙๑๖๕๕๙๙

ที่ ศธ ๐๔๐๓๓.๓๖๖/๖๙



โรงเรียนบ้านศรีพระยาราชบุรีบำรุง  
ตำบลปลายพระยา อำเภอปลายพระยา  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๖๐

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๓๓/ว  
ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากร  
ในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์  
สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงาน  
ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านศรีพระยาราชบุรีบำรุง ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความ  
เชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวประจงจิตร์ สายสำลี)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดหาดถั่ว

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีพระยาราชบุรีบำรุง

โรงเรียนบ้านศรีพระยาราชบุรีบำรุง

โทร. ๐๗๕-๖๘๗๐๑๐๗

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๕๔/๖๒



โรงเรียนบ้านคลองพวนประทีปบำรุง  
ตำบลปลายพระยา อำเภอปลายพระยา  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๖๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ ๐๔๐๑๓/๖๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านคลองพวนประทีปบำรุง ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวยุวัญญา ทองดอนน้อย)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองพวนประทีปบำรุง

โรงเรียนบ้านคลองพวนประทีปบำรุง

ผอ.ร.ร. ๐๔๕-๘๗๘๒๕๕๓

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๒๒๕/๗๒



โรงเรียนวัดไพโรสณฑ์  
ตำบลเขาใหญ่ อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๐๐๐

๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๗/๖๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในกรณีนี้ โรงเรียนวัดไพโรสณฑ์ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสุเรรัตน์ มากนุ้ย)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไพโรสณฑ์

โรงเรียนวัดไพโรสณฑ์

โทร.๐๘๙-๔๑๘๒๖๔๙

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๒๒๗/๔๘



โรงเรียนบ้านท่าปูน  
๑๒๖ หมู่ ๕ ตำบลเหนือคลอง  
อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่  
๘๑๑๖๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/ว ๑๕๗๔  
ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านท่าปูน ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นายมนพ การกล้า )

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าปูน

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์ ๐๘๑-๖๐๗๕๔๓๘

E-mail : ๘๑๑๑๐๒๒๘@krabiedu.go.th

www.btn.ac.th



ที่ ศธ ๐๕๐๓๓.๐๒๓/๓๔๙

โรงเรียนบ้านเกาะป้อ  
ตำบลเกาะลิบตาใหญ่ อำเภอกะลันตา  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๐๐๐

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๕๐๓๓/ว ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านเกาะป้อ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือจำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายป็ญชา แสงไชยศรี)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเกาะป้อ

โรงเรียน ๐๘๙๙๙๙๙๙๙๙๙๙



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๒๒๒/๗๓

โรงเรียนวัดบ้านนา หมู่ที่ ๖  
ตำบลเขาค้อ อำเภอปลายพระยา  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๖๐

๒๙ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ ๐๔๐๑๓/ว ๑๕๗๔  
ลงวันที่ ๓๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนิธเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนวัดบ้านนา ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

  
(นายครชิต ศรีเมือง)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านนา

โรงเรียนวัดบ้านนา

โทรศัพท์ ๐๘ ๑๑๓๖ ๓๑๖๒

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๒๒๑/๒๕๕



โรงเรียนวัดบางเหลียว  
ตำบลศิริวง อำเภอบลายนพระยา  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๖๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/ว ๑๕๖๙๔

ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สอนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนวัดบางเหลียว ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นางกนกวรรณ ทรัพย์พันธุ์ )  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางเหลียว

โรงเรียนวัดบางเหลียว

โทร. ๐๘๒-๒๗๗๖๕๑๕ (ผอ.)



ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๒๑๔/๑๒๗

โรงเรียนวัดนันทาราม  
๓ ม.๑ ต.ปลายพระยา  
อ.ปลายพระยา จ.กระบี่  
๘๑๑๖๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/๑๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนวัดนันทาราม ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

( นางจิตรา ประสุตรสวัสดิ์ )

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนันทาราม

โรงเรียนวัดนันทาราม  
โทร. ๐๘๖-๒๗๔๓๒๐๖  
๐๘๖-๒๔๐๒๔๕๒

"เรียนดี มีคุณธรรม"



ที่ ศธ ๐๔๐๓๓.๐๕๗/๑๐๕

โรงเรียนบ้านคลองยา(เจริญราษฎร์สามัคคี)  
ตำบลคลองยา อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่  
๘๓๓๓๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ๐๔๐๓๗/๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๓ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านคลองยา(เจริญราษฎร์สามัคคี) ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๓ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวนิตกุล ภูแก้ว)

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองยา(เจริญราษฎร์สามัคคี)

โรงเรียนบ้านคลองยา(เจริญราษฎร์สามัคคี)

โทร ๐๖๔-๔๐๔๔๕๕๕

ที่ ศธ ๐๔๐๑๓.๐๗๙/๗๗



โรงเรียนบ้านโคกกลาง หมู่ที่ ๕  
ตำบลพรเตียว อำเภอเขาพนม  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๔๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/๗

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านโคกกลางได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวโยทะกา ชัยชิต)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกกลาง



ที่ ศธ ๐๔๐๓๓.๓๐๘/๔๔

โรงเรียนบ้านทุ่ง ๑๐๐ ม.๓  
ตำบลอ่าวลึกเหนือ อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๑๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๘๗/๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านทุ่ง ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวม่วงมิว ศรีเรือง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่ง

โรงเรียนบ้านทุ่ง

๐๘๖-๒๘๓๘๔๒๖

ที่ ศธ.๐๔๐๑๓.๒๐๔/๑๓๐



โรงเรียนบ้านอ่าวน้ำ หมู่ ๒  
ตำบลแหลมสัก อำเภออ่าวลึก  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๑๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างอิง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๑๓/๑๓๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านอ่าวน้ำ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาววาสนา หลั่งปุ๊ะ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอ่าวน้ำ

กลุ่มบริหารงานทั่วไป

โทร ๐ ๗๕๖๘ ๐๓๕๔

ที่ ศธ ๐๔๐๓๓.๓๒๖/๔๘



โรงเรียนบ้านนาเทา หมู่ที่ ๒  
ตำบลเขาเขน อำเภอปลายพระยา  
จังหวัดกระบี่ ๘๑๑๖๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๓๓/๗

ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. แบบสอบถาม

จำนวน ๓ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านนาเทา ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๓ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ทิพย์ประภน

(นางสาวทิพย์ประภน ท้าดี)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบางเหียน

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาเทา

โรงเรียนบ้านนาเทา

โทร.๐๘๕-๐๓๓๖๓๘๘



ที่ ศธ .๐๔๐๓๓.๑๗๔ /๗๓

โรงเรียนบ้านหนองกก  
ตำบลไสไทย อำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่  
๘๑๐๐๐

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง การทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ศธ๐๔๐๓๗/๖ ๑๕๗๔

ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา แจ้งขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามเพื่อทดลองความเชื่อมั่นของเครื่องมือ กรณี นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ในการนี้ โรงเรียนบ้านหนองกกได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จำนวน ๑ ชุด ดังรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

วิจิตตา เพ็งเส็ง

(นางสาววิจิตตา เพ็งเส็ง)

ครู รักษาการในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกก

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
สำหรับการวิจัย  
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**คำอธิบาย** ระดับคะแนน 5 = มากที่สุด หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีความต้องการในระดับมากที่สุด 4 = มาก หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีความต้องการในระดับมาก 3 = ปานกลาง หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีความต้องการในระดับปานกลาง 2 = น้อย หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีความต้องการในระดับน้อย 1 = น้อยที่สุด หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีความต้องการในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือกรอกข้อมูลลงในช่องว่าง

1. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการสถานศึกษา  รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

อื่น ๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

**ตอนที่ 2** ระดับสภาพปัจจุบัน (C) และสภาพที่พึงประสงค์ (D) ของสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

โดย C = สภาพปัจจุบัน และ D = สภาพที่พึงประสงค์

**ส่วนที่ 1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม**

ที่	รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	ความสามารถในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และคิดขั้นสูงของครูและนักเรียน	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	การนำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	ความสามารถในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารในองค์กร	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	การใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจทางวิชาการ	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	การสนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้เชิงรุก และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	การจัดวง PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

**ส่วนที่ 2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี**

ที่	รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
7	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารข้อมูลผู้เรียนและข้อมูลสถานศึกษาอย่างถูกต้อง	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

ที่	รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
8	ความสามารถในการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารสาธารณะของสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
9	ความเข้าใจเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความปลอดภัยทางไซเบอร์	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
10	ความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
11	การกำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูอย่างมีประสิทธิภาพ	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
12	การใช้ข้อมูลสารสนเทศและแดชบอร์ดเพื่อกำกับคุณภาพการศึกษา	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

### ส่วนที่ 3 ทักษะชีวิตและการทำงาน

ที่	รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
13	ความสามารถในการบริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
14	การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
15	ความสามารถในการบริหารวิกฤตและจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
16	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอก	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

ที่	รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
17	การโค้ชและพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
18	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข คุณธรรม และความปลอดภัย	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

#### ส่วนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (ตามมาตรฐานวิชาชีพ สอดคล้องบทที่ 2)

ที่	รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
19	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
20	การออกแบบโครงสร้างงาน กระบวนการ และระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
21	การนิเทศภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาตามหลักฐานเชิงประจักษ์	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
22	การบริหารการเงิน พัสดุ และทรัพย์สินอย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
23	การสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
24	ความสามารถในการใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

**ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด**

ข้อ 1 ในมุมมองของท่านปัญหาเร่งด่วนที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาคืออะไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

ข้อ 2 ท่านต้องการความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนในด้านใดบ้างเพื่อให้สามารถพัฒนาสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

ข้อ 3 กรุณาเสนอแนะรูปแบบหรือแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

### สำหรับการวิจัย

### เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

**คำชี้แจงผู้ให้ข้อมูล** แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสภาพจริง ข้อจำกัด ปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะเชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการออกแบบและพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อ-สกุล (ไม่ต้องระบุหากไม่ประสงค์) \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

โรงเรียน \_\_\_\_\_

อำเภอ \_\_\_\_\_ ประสพการณ์บริหาร \_\_\_\_\_ ปี

ผู้สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ สนธิเมือง

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

### คำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

#### ส่วนที่ 1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

**คำถาม 1** ท่านประเมินอย่างไรเกี่ยวกับความพร้อมของครูและโรงเรียนในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้เชิงลึกของผู้เรียน

**คำถาม 2** ในรอบ 1-2 ปีที่ผ่านมา โรงเรียนของท่านมีการริเริ่มนวัตกรรมการเรียนรู้อะไรบ้าง? อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้สำเร็จหรือล้มเหลว

**คำถาม 3** การดำเนินงาน PLC ในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร? มีปัจจัยใดที่เอื้อต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรค

**คำถาม 4** ในฐานะผู้บริหาร ท่านใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างไรในการตัดสินใจทางวิชาการ หรือในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## ส่วนที่ 2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

**คำถาม 5** โรงเรียนของท่านมีความพร้อมระดับใดในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ เช่น ระบบข้อมูลผู้เรียน/ครู หรือการสื่อสารองค์กร

**คำถาม 6** ท่านพบข้อจำกัดใดบ้างเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT เช่น อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ดิจิทัล หรือทักษะด้านเทคโนโลยีของครู

**คำถาม 7** ท่านมีการวางมาตรการด้านความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) อย่างไร ในโรงเรียนขนาดเล็ก

**คำถาม 8** ท่านเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคปัจจุบันควรมีทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มเติมด้านใดเพื่อยกระดับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

## ส่วนที่ 3 ทักษะชีวิตและการทำงาน

**คำถาม 9** ในสถานการณ์จริง ท่านพบความท้าทายด้านการบริหารทีมงานอย่างไร โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีครูน้อยหรือภาระงานมาก

**คำถาม 10** โรงเรียนของท่านมีวิธีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัด

**คำถาม 11** ท่านเคยประสบเหตุการณ์วิกฤตหรือความเสี่ยงใดที่ต้องใช้ทักษะการบริหารจัดการฉุกเฉินหรือไม่ ท่านจัดการอย่างไร

**คำถาม 12** การสร้างขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญหรือไม่สำหรับโรงเรียนของท่านท่านใช้นโยบายหรือวิธีใดในการเสริมพลังครู

**คำถาม 13** ท่านมีประสบการณ์หรือความสำเร็จด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น หรือหน่วยงานภายนอกอย่างไรบ้าง

## ส่วนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

**คำถาม 14** ท่านกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาอย่างไรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทพื้นที่

**คำถาม 15** กระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนเป็นอย่างไร? มีรูปแบบหรือเครื่องมือใดที่ท่านใช้บ่อยที่สุด

**คำถาม 16** ท่านใช้ผลการประเมินคุณภาพ ทั้งภายใน-ภายนอก ในการปรับปรุงสถานศึกษาอย่างไร

**คำถาม 17** ท่านมีข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการงบประมาณ พัสดุ หรือเอกสารราชการหรือไม่?  
อะไรคือปัญหาที่ท่านพบมากที่สุด

**ส่วนที่ 5 ความต้องการจำเป็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนารูปแบบ**

**คำถาม 18** ท่านต้องการการสนับสนุนหรือพัฒนาสมรรถนะด้านใดมากที่สุดในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษา

**คำถาม 19** ในมุมมองของท่านรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีองค์ประกอบใดบ้างเพื่อใช้ได้จริงในโรงเรียนขนาดเล็ก

**คำถาม 20** ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใด ๆ เพื่อให้การพัฒนาแบบมีความเหมาะสมสอดคล้องบริบท และนำไปใช้ได้จริง

**แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Record Form)**  
**สำหรับการวิจัย**  
**เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21**  
**ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ**

ชื่อ – สกุล \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง/ตำแหน่งวิชาการ \_\_\_\_\_

หน่วยงาน/สังกัด \_\_\_\_\_

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน**

- การบริหารการศึกษา
- การบริหารสถานศึกษา
- การวัดและประเมินผล
- อื่น ๆ ระบุ \_\_\_\_\_

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (ปี) \_\_\_\_\_ ปี

วันที่จัดการสนทนากลุ่ม \_\_\_\_\_

สถานที่จัดการสนทนากลุ่ม \_\_\_\_\_

**ตอนที่ 2 คำชี้แจงรูปแบบการสนทนา**

การสนทนากลุ่มครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ รับฟังความคิดเห็น ข้อโต้แย้ง ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้าน

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ความสอดคล้องกับบริบท

ความครบถ้วนขององค์ประกอบ

เงื่อนไขความสำเร็จ

ข้อมูลทั้งหมดจะนำไปใช้เพื่อปรับปรุงรูปแบบก่อนเข้าสู่ระยะทดลองใช้ (ระยะที่ 3)

### ส่วนที่ 3 ประเด็นสนทนา (คำถาม Focus Group อย่างเป็นทางการ)

#### หมวดที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบ

คำถาม 1 องค์ประกอบของรูปแบบ (หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง กระบวนการ ตัวชี้วัด) มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ สอดคล้องกรอบทฤษฎี P21 และสมรรถนะผู้บริหารหรือไม่ โปรดให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือสิ่งที่ควรเพิ่มเติม/ตัดออก

บันทึกคำตอบ:

.....

.....

.....

#### หมวดที่ 2 ความเป็นไปได้ของรูปแบบ

คำถาม 2 รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กมากน้อยเพียงใด (ทรัพยากร บุคลากร เวลา ภาระงาน เทคโนโลยี สภาพพื้นที่)

บันทึกคำตอบ:

.....

.....

.....

#### หมวดที่ 3 ความครบถ้วนและความชัดเจนของกระบวนการ

คำถาม 3 ขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบมีความชัดเจน เป็นลำดับ และง่ายต่อการนำไปใช้หรือไม่ มีส่วนใดควรปรับปรุงให้เหมาะสม/ชัดเจนขึ้น

บันทึกคำตอบ:

.....

.....

.....

#### หมวดที่ 4 ความสอดคล้องกับบริบท สพป.พังงา (Context Fit)

คำถาม 4 รูปแบบสอดคล้องกับบริบทพื้นที่พิเศษของโรงเรียนในจังหวัดพังงาหรือไม่ เช่น  
โรงเรียนบนเกาะ โรงเรียนบนพื้นที่สูง โรงเรียนขนาดเล็กบุคลากรจำกัด  
บันทึกคำตอบ:

.....

.....

.....

#### หมวดที่ 5 เจื่อนใจความสำเร็จ

คำถาม 5 ท่านเห็นว่า “เจื่อนใจความสำเร็จ” ไตบ้างที่จำเป็นสำหรับการนำรูปแบบนี้ไปใช้ให้  
เกิดผลจริง  
(นโยบาย แหล่งงบประมาณ การนิเทศสนับสนุน อบรมครู เครือข่ายความร่วมมือ ฯลฯ)  
บันทึกคำตอบ:

.....

.....

.....

#### หมวดที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงรูปแบบ

คำถาม 6 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใดบ้างเพื่อให้รูปแบบสมบูรณ์ ชัดเจน และใช้ได้ผล  
ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก  
บันทึกคำตอบ:

.....

.....

.....

#### ส่วนที่ 4 สรุปผลการสนทนากลุ่ม

(สำหรับผู้วิจัยบันทึก)

ประเด็นหลักจากการสนทนา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะสำคัญ

.....  
.....  
.....

ประเด็นที่ตกลงร่วมกัน

.....  
.....  
.....

### ส่วนที่ 5 ลายมือชื่อ

ผู้ให้ข้อมูล (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ วันที่ \_\_\_\_\_

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (ผู้วิจัย)

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ วันที่ \_\_\_\_\_

**แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ**

โปรดกรอกข้อมูลต่อไปนี้เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเชิงวิจัย

ชื่อ – สกุล .....

ตำแหน่งทางวิชาการ / ตำแหน่งงานปัจจุบัน .....

สังกัดหน่วยงาน / สถานศึกษา / องค์กร .....

**ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (กรุณาเลือกหรือระบุ)**

ผู้บริหารการบริหารการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา

ศึกษานิเทศก์/ครูและบุคลากรทางการศึกษา

อื่น ๆ ระบุ .....

ประสบการณ์ทำงาน/ประสบการณ์ด้านที่เกี่ยวข้อง ..... ปี

เบอร์ติดต่อ / อีเมล (หากประสงค์ให้ติดต่อเพื่อการวิจัย) .....

**ความยินยอมในการให้ข้อมูล (โปรดทำเครื่องหมาย)**

ข้าพเจ้ายินยอมให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย

ไม่ยินยอม (โปรดคืนแบบประเมิน)

**คำชี้แจง** แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมิน คุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพัฒนาขึ้นจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 ของงานวิจัย โปรดพิจารณารายการประเมินแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

5 = เหมาะสมมากที่สุด / เป็นไปได้มากที่สุด    4 = เหมาะสมมาก / เป็นไปได้มาก

3 = ปานกลาง    2 = น้อย    1 = น้อยที่สุด

### ตอนที่ 1 ความเหมาะสมของรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
1	เนื้อหาและองค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและสอดคล้องกรอบทฤษฎีในบทที่ 2					
2	รูปแบบสะท้อนกรอบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน					
3	องค์ประกอบของรูปแบบมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และไม่ขัดแย้งกัน					
4	กระบวนการพัฒนาในรูปแบบมีเหตุผล สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษา					
5	รูปแบบสามารถตอบโจทย์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง					
6	ขั้นตอนและโครงสร้างของรูปแบบมีความถูกต้องตามหลักวิธีวิจัย R&D					
7	เนื้อหาในรูปแบบมีความครบถ้วน ครอบคลุมประเด็นสำคัญในบทที่ 2					
8	รูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา					

ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
9	รูปแบบสามารถนำไปใช้จริงได้ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด					
10	การดำเนินการตามรูปแบบสามารถทำได้โดยไม่เพิ่มภาระงานเกินความจำเป็น					
11	ผู้บริหารและครูสามารถทำความเข้าใจรูปแบบได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง					
12	รูปแบบรองรับความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละพื้นที่ (ภูเขา/เกาะ/เมือง)					
13	ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินรูปแบบอยู่ในระดับที่เป็นไปได้					
14	กระบวนการในรูปแบบสามารถบูรณาการเข้ากับระบบงานเดิมของสถานศึกษา					
15	รูปแบบช่วยลดจุดอ่อนหรือปัญหาที่พบจากระยะที่ 1 ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
16	รูปแบบมีศักยภาพในการพัฒนาและขยายผลไปยังทุกโรงเรียนในสังกัด					

ตอนที่ 3 ความเหมาะสมของขั้นตอนดำเนินงานตามรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ความ เป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
17	เป้าหมายของรูปแบบมีความชัดเจนและวัดผลได้					
18	ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกันเป็นลำดับอย่างมีเหตุผล					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
19	รูปแบบมีคำอธิบายวิธีดำเนินงาน/ตัวอย่างกิจกรรมที่ชัดเจน					
20	เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					

#### ตอนที่ 4 ความเหมาะสมของผลลัพธ์

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
21	ผลลัพธ์ของรูปแบบสามารถพัฒนาสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารได้จริง					
22	ผลลัพธ์ที่คาดหวังสอดคล้องกับเป้าหมายในบทที่ 1 และบทที่ 2					
23	รูปแบบสามารถส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้ของครูและคุณภาพผู้เรียน					
24	รูปแบบมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต					

#### ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โปรดเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

แบบบันทึกการติดตามภาคสนาม / การสังเกต  
(Field Observation & Monitoring Form)  
การใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของการติดตามภาคสนาม**

1. วันที่ดำเนินการติดตาม \_\_\_\_\_
2. โรงเรียนที่เข้าร่วมการติดตาม \_\_\_\_\_
3. อำเภอ \_\_\_\_\_
4. ชื่อผู้บริหารที่รับการติดตาม \_\_\_\_\_
5. ผู้สังเกต/ผู้ติดตามภาคสนาม \_\_\_\_\_
6. ลักษณะพื้นที่โรงเรียน  
 พื้นที่ราบ  พื้นที่เกาะ  อื่น ๆ ระบุ \_\_\_\_\_

**ตอนที่ 2 วัตถุประสงค์การติดตามภาคสนาม**

- 1) เพื่อติดตามผลการนำรูปแบบไปใช้จริง
- 2) เพื่อสังเกตพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารตามสมรรถนะ 21C
- 3) เพื่อประเมินความก้าวหน้า ปัญหา และเงื่อนไขการใช้รูปแบบ
- 4) เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการพัฒนารูปแบบในรอบถัดไป (R&D)

**ตอนที่ 3 แบบสังเกตพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของผู้บริหาร (Observation Checklist)**

3 = ปรากฏเด่นชัด, 2 = ปรากฏบางครั้ง, 1 = ไม่ปรากฏ, 0 = ไม่มีข้อมูล/ไม่อยู่ในบริบท

**ส่วนที่ 1 การนำรูปแบบไปใช้จริง**

ที่	รายการประเมิน	3	2	1	0
1	ผู้บริหารดำเนินงานตามขั้นตอนของรูปแบบตามคู่มืออย่างครบถ้วน				
2	มีกิจกรรมตามองค์ประกอบของรูปแบบปรากฏให้เห็นจริง				
3	มีหลักฐานการนำรูปแบบไปใช้ เช่น แผนงาน/บันทึก/ภาพถ่าย				
4	ผู้บริหารสามารถอธิบายขั้นตอนของรูปแบบได้อย่างถูกต้อง				

ที่	รายการประเมิน	3	2	1	0
5	มีการประชุม/แลกเปลี่ยนผลการดำเนินงานร่วมกับครู				

### ส่วนที่ 2 การสังเกตทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

ที่	รายการประเมิน	3	2	1	0
6	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรม Active Learning ของครู				
7	มีการจัดหรือสนับสนุน PLC อย่างเป็นระบบ				
8	ผู้บริหารใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจ				
9	มีการสร้างหรือนำเสนอนวัตกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน				
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ในองค์กร				

### ส่วนที่ 3 การสังเกตการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ที่	รายการประเมิน	3	2	1	0
11	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูล				
12	มีการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการสื่อสารกับครู/ชุมชน				
13	ผู้บริหารติดตามการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ของครู				
14	มีมาตรการ PDPA/ความปลอดภัยด้านข้อมูลที่ปฏิบัติจริง				
15	ผู้บริหารนำข้อมูล Dashboard/รายงานดิจิทัลมาวิเคราะห์				

### ส่วนที่ 4 การบริหารทักษะชีวิตและการทำงาน

ที่	รายการประเมิน	3	2	1	0
16	ผู้บริหารบริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส				
17	มีการมอบหมายงานชัดเจนและติดตามผลสม่ำเสมอ				
18	ผู้บริหารดูแลขวัญกำลังใจและความสุขของครู				
19	มีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า				
20	ผู้บริหารจัดการเหตุฉุกเฉิน/วิกฤตในสถานศึกษาได้จริง				

**ส่วนที่ 5 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (ตามมาตรฐานวิชาชีพ)**

ที่	รายการประเมิน	3	2	1	0
21	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน				
22	มีการนิเทศภายในโดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์				
23	จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม				
24	บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้				
25	ใช้ผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง				

**ตอนที่ 4 บันทึกข้อค้นพบเชิงคุณภาพ (Field Notes)**

1. พฤติกรรมของผู้บริหารที่สังเกตพบ

.....

.....

.....

.....

2. หลักฐานหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการใช้รูปแบบ

.....

.....

.....

.....

3. ปัญหา/อุปสรรคที่พบระหว่างการติดตามภาคสนาม

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางพัฒนา/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

**ผู้สังเกต/ผู้ติดตามภาคสนาม**

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ วันที่ \_\_\_\_\_

**ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับการติดตาม**

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ วันที่ \_\_\_\_\_

**แบบประเมินผลก่อน – หลังใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**คำชี้แจง** แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ก่อนและหลังการใช้ “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา”

โปรดพิจารณาแต่ละรายการประเมินและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ**

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_
2. โรงเรียน \_\_\_\_\_
3. ตำแหน่ง \_\_\_\_\_
4. ประสบการณ์บริหาร \_\_\_\_\_ ปี
5. แบบประเมินนี้เป็น

ก่อนใช้รูปแบบ  หลังใช้รูปแบบ

**ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา**

**ส่วนที่ 1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม**

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
1	ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูได้อย่างเป็นระบบ					
2	สามารถออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะคิดขั้นสูง					
3	สนับสนุนให้ครูใช้การเรียนรู้แบบ Active Learning					
4	มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก					

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
5	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ภายในโรงเรียน					
6	สนับสนุนการทำงานร่วมกันของครูอย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ส่งเสริมการจัดกระบวนการ PLC ที่มีคุณภาพ					
8	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจทางวิชาการ					
9	สามารถแก้ปัญหาเชิงระบบโดยอาศัยข้อมูล/หลักฐานจริง					
10	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร					

### ส่วนที่ 2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
11	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลนักเรียน/ครูได้					
12	มีทักษะการใช้ระบบข้อมูลเชิงบริหาร (Dashboard, School Data)					
13	ใช้สื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารกับชุมชน/ผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม					
14	กำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15	มีความรู้และการปฏิบัติตามหลัก PDPA อย่างเหมาะสม					
16	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนรายงานหรือเผยแพร่					
17	เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (เกาะ/ดอย/ชนบท)					
18	ใช้ข้อมูลดิจิทัลประกอบการตัดสินใจพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
19	สามารถสื่อสารออนไลน์ในสถานการณ์เร่งด่วน/ฉุกเฉินได้					
20	มีความสามารถในการประเมินความเสี่ยงด้านข้อมูลและเทคโนโลยี					

### ส่วนที่ 3 ทักษะชีวิตและการทำงาน

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
21	บริหารทีมงานอย่างมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจได้					
22	บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า					

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
23	วางแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
24	จัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
25	เจรจาสร้างความร่วมมือกับชุมชน/องค์กรภายนอกได้					
26	บริหารความเสี่ยงในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ					
27	รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น อุทกภัย/เหตุการณ์ความปลอดภัย					
28	ดูแลและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูอย่างต่อเนื่อง					
29	ประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้					
30	ส่งเสริมสุขภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดีในโรงเรียน					

#### ส่วนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (ตามมาตรฐานวิชาชีพ)

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
31	กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ชัดเจน					
32	วิเคราะห์บริบทและข้อมูลโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนา					
33	ออกแบบกระบวนการและมอบหมายงานได้อย่างชัดเจน					
34	ดำเนินการนิเทศภายในตามหลักฐานเชิงประจักษ์					
35	ใช้ผลการประเมินคุณภาพมาแก้ปัญหา/พัฒนาโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง					
36	บริหารงบประมาณ พัสดุ เอกสารอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล					
37	ใช้ผลวิจัยหรือนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ					
38	สร้างระบบติดตามและประเมินผลการทำงานของครูได้อย่างเป็นระบบ					
39	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนคุณภาพโรงเรียน					
40	เป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม คุณธรรม และความโปร่งใสของผู้บริหาร					

**ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด (สำหรับก่อน-หลังใช้รูปแบบ)**

ข้อ 1 ก่อน/หลังการใช้รูปแบบ ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารของตนเองในด้านใดบ้าง

.....

.....

ข้อ 2 สิ่งใดเป็นปัจจัยที่ช่วยให้รูปแบบสามารถนำไปใช้ได้ผล หรือมีข้อจำกัดใดบ้าง

.....

.....

ข้อ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้ดียิ่งขึ้น

.....

.....

## แบบสะท้อนคิดของผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง

### (Reflective Practice Form)

#### การใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สะท้อนคิด

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ตำแหน่ง .....
3. โรงเรียน.....
4. ประสบการณ์ทำงาน ..... ปี
5. มีส่วนร่วมในกระบวนการ
  - ผู้บริหารสถานศึกษา  รักษาการผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มงาน
  - อื่น ๆ ระบุ.....

#### ตอนที่ 2 คำชี้แจง

แบบฟอร์มนี้จัดทำขึ้นเพื่อสะท้อนการเรียนรู้ ประสบการณ์จริง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ โปรดสะท้อนความคิดเห็นด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และเป็นข้อมูลลับทางวิจัย

#### ตอนที่ 3 คำถามสะท้อนคิด (Reflection Questions)

##### 1. ด้านการนำรูปแบบไปใช้จริง (Implementation Reflection)

1.1 ท่านมีวิธีการนำรูปแบบไปใช้กับบริบทโรงเรียนของท่านอย่างไร และมีขั้นตอนใดที่ท่านได้เด่นชัดที่สุด

.....

.....

1.2 มีปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้การนำรูปแบบประสบความสำเร็จหรือไม่ โปรดอธิบาย

.....

.....

1.3 มีขั้นตอนใดของรูปแบบที่ท่านพบว่ายากต่อการดำเนินงาน และท่านจัดการอย่างไร

.....

.....

2. ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills)

2.1 หลังใช้รูปแบบ ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงด้านการคิดวิเคราะห์หรือการทำงานร่วมกันของครูหรือไม่

.....

.....

2.2 ท่านสามารถส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ภายในโรงเรียนได้มากน้อยเพียงใด

.....

.....

3. ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information–Media–Technology Skills)

3.1 หลังใช้รูปแบบ ท่านมีการใช้ข้อมูลดิจิทัลหรือเทคโนโลยีเพื่อช่วยตัดสินใจทางวิชาการ/บริหารเพิ่มขึ้นหรือไม่

.....

.....

3.2 มีการนำสื่อหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารหรือพัฒนาการเรียนการสอนหรือไม่

.....

.....

4. ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life & Career Skills)

4.1 ท่านได้พัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำหรือการสร้างขวัญกำลังใจครูอย่างไรบ้างหลังใช้รูปแบบ

.....

.....

4.2 ท่านเห็นพัฒนาการในด้านการบริหารงาน การแก้ปัญหา หรือการจัดการภาวะวิกฤตของตนเองหรือไม่

.....

.....

5. ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (ตามมาตราฐานวิชาชีพ)

5.1 หลังใช้รูปแบบ ท่านมีการปรับปรุงการวางแผนงานหรือระบบนิเทศภายในอย่างไร

.....

.....

5.2 ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารงบประมาณหรือความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนารูปแบบในอนาคต

6.1 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเพื่อให้รูปแบบฉบับนี้เหมาะสม ใช้งานง่าย และตอบโจทย์บริบทโรงเรียนขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น

.....

.....

**ตอนที่ 4 สรุปผลสะท้อนคิดโดยผู้รายงาน**

1. ประเด็นสำคัญที่สะท้อนจากผู้บริหาร

.....

.....

2. การเปลี่ยนแปลง/พัฒนาการที่พบ

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรอบถัดไป

.....

.....

**ผู้สะท้อนคิด**

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ วันที่ \_\_\_\_\_

ผู้รับรองผลสะท้อนคิด (ผู้วิจัย/ผู้ติดตามภาคสนาม)

ลงชื่อ \_\_\_\_\_ วันที่ \_\_\_\_\_

**แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทักษะ  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**คำชี้แจง** แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โปรดพิจารณาแต่ละข้อและเลือกตอบตามระดับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้มาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด    4 = เห็นด้วยมาก    3 = ปานกลาง    2 = เห็นด้วยน้อย    1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับ	ประเด็นประเมิน	5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 ความถูกต้องของเนื้อหา</b>						
1	เนื้อหาครอบคลุมทักษะในศตวรรษที่ 21 ครบทุกองค์ประกอบ					
2	คำอธิบายสมรรถนะแต่ละด้านมีความถูกต้องตรงตามนิยามมาตรฐานวิชาชีพ					
3	เนื้อหามีความก้าวหน้าและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคสมัย					
<b>ด้านที่ 2 ความสอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ</b>						
4	องค์ประกอบของรูปแบบทุกส่วนมีความเชื่อมโยงและตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นเหตุเป็นผล					
5	ใช้หลักการพัฒนาบุคลากรที่เป็นสากลและน่าเชื่อถือ					
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาจากง่ายไปสู่ยากอย่างมีเอกภาพ					
<b>ด้านที่ 3 ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้</b>						
7	รูปแบบสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณบุคลากร และทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็ก					
8	มีคำอธิบายขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมได้					
9	รูปแบบสามารถปรับใช้ให้เข้ากับสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกันได้					
<b>ด้านที่ 4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</b>						

ลำดับ	ประเด็นประเมิน	5	4	3	2	1
10	รูปแบบส่งผลให้ผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวิชาชีพที่สังเกตเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม					
11	คาดว่าผลจากการใช้รูปแบบจะช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนได้					
12	รูปแบบก่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่ต่อเนื่องและคุ้มค่าต่อการลงทุนด้านทรัพยากรในระยะยาว					

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะ  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**คำชี้แจง** แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โปรดพิจารณาแต่ละข้อและเลือกตอบตามระดับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้มาตราส่วน 5 ระดับ ดังนี้  
5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = ปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับ	ประเด็นประเมิน	5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 ความเหมาะสมของเนื้อหา</b>						
1	เนื้อหาของรูปแบบมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน					
2	เนื้อหาของรูปแบบสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก					
3	เนื้อหาของรูปแบบเข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริง					
<b>ด้านที่ 2 ความชัดเจนของขั้นตอนการดำเนินงาน</b>						
4	ขั้นตอนของรูปแบบมีลำดับที่ชัดเจนและเป็นระบบ					
5	คำอธิบายแต่ละขั้นตอนมีความเข้าใจง่าย					
6	มีตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
<b>ด้านที่ 3 ความเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง</b>						
7	รูปแบบช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้จริง					
8	รูปแบบช่วยเพิ่มความมั่นใจในการบริหารงาน					
9	รูปแบบช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับครูและบุคลากร					
<b>ด้านที่ 4 ความสามารถในการนำไปใช้ได้จริง</b>						
10	รูปแบบสามารถปรับใช้ได้กับทุกบริบทของโรงเรียน					
11	รูปแบบมีความยืดหยุ่นเหมาะกับทรัพยากรที่จำกัด					
12	รูปแบบสามารถขยายผลต่อยอดในระดับเครือข่ายโรงเรียนได้					

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ  
เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเชิงลึกของ  
ผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อรูปแบบรวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนารูปแบบให้  
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**คำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง**

1. ท่านเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่นำเสนอมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก  
เพียงใด และในด้านใดบ้าง

.....  
 .....

2. ขั้นตอนและกระบวนการในรูปแบบมีความชัดเจนและปฏิบัติได้จริงหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....  
 .....

3. ท่านคิดว่ารูปแบบนี้ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....  
 .....

4. ในมุมมองของท่าน รูปแบบนี้มีจุดเด่นหรือจุดแข็งสำคัญใดที่ควรคงไว้

.....  
 .....

5. มีข้อจำกัดหรือประเด็นใดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้รูปแบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

6. ท่านมีข้อเสนอแนะใดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ ขยายผล หรือพัฒนาในอนาคต

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง  
คุณภาพเครื่องมือ

**ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ (Content Validity)**  
**เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

ตารางที่ 1 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ส่วนที่ 1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม</b>									
1	ความสามารถในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และคิดขั้นสูงของครูและ ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	การนำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ความสามารถในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	การใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจทางวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	การสนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงการ การเรียนรู้เชิงรุก และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	การจัดวง PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ส่วนที่ 2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี</b>									
7	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารข้อมูลผู้เรียนและข้อมูลสถานศึกษาอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ความสามารถในการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารสาธารณะของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ความเข้าใจเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความปลอดภัยทางไซเบอร์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	การกำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	การใช้ข้อมูลสารสนเทศและแดชบอร์ดเพื่อกำกับคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ส่วนที่ 3 ทักษะชีวิตและการทำงาน</b>									
13	ความสามารถในการบริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
15	ความสามารถในการบริหารวิกฤตและจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	การโค้ชและพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
18	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข คุณธรรม และความปลอดภัย	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
<b>ส่วนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (ตามมาตรฐานวิชาชีพสอดคล้องบทที่ 2)</b>									
19	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
20	การออกแบบโครงสร้างงาน กระบวนการ และระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
21	การนิเทศภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาตามหลักฐานเชิงประจักษ์	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
22	การบริหารการเงินพัสดุและทรัพย์สินอย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
23	การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
24	ความสามารถในการใช้ผลการ ประเมินเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้

**ตารางที่ 2** ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) Item-Total Statistics

**Item-Total Statistics**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	68.57	8.116	.169	.417
Item2	68.77	7.978	.202	.448
Item3	68.67	8.161	.155	.413
Item4	68.67	7.609	.098	.464
Item5	68.67	8.575	.265	.328
Item6	68.57	7.495	.058	.492
Item7	68.57	7.771	.132	.441
Item8	68.60	9.352	.337	.178
Item9	68.60	8.662	.219	.400
Item10	68.53	7.913	.001	.537
Item11	68.57	7.564	.023	.576
Item12	68.43	8.392	.162	.420
Item13	68.63	8.861	.263	.339
Item14	68.77	7.909	.038	.518
Item15	68.73	8.064	.095	.473
Item16	68.47	8.470	.446	.214
Item17	68.60	7.736	.014	.561
Item18	68.73	7.768	.199	.708
Item19	68.80	8.733	.059	.579
Item20	68.57	7.795	.062	.502

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item21	68.67	7.820	.182	.399
Item22	68.53	8.575	.212	.410
Item23	68.73	7.844	.199	.802
Item24	68.53	7.917	.001	.556

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.94	24

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94

ตารางที่ 3 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินผลก่อนและหลังใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
1	ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูได้ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	สามารถออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีทักษะคิดขั้นสูง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	สนับสนุนให้ครูใช้การเรียนรู้แบบ Active Learning	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมการ เรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท...	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิด สร้างสรรค์ภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	สนับสนุนการทำงานร่วมกันของครู อย่างมีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7	ส่งเสริมการจัดกระบวนการ PLC ที่มี คุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการ ตัดสินใจทางวิชาการ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
9	สามารถแก้ปัญหาเชิงระบบโดยอาศัย ข้อมูล/หลักฐานจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ภายในองค์กร	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
11	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูล...	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	มีทักษะการใช้ระบบข้อมูลเชิงบริหาร (Dashboard)	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
13	ใช้สื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารกับชุมชน/ ผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	กำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีของครูได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
15	มีความรู้และการปฏิบัติตามหลัก PDPA อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อน รายงานหรือเผยแพร่	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับ สภาพพื้นที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ใช้ข้อมูลดิจิทัลประกอบการตัดสินใจ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
19	สามารถสื่อสารออนไลน์ใน สถานการณ์เร่งด่วนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	มีความสามารถในการประเมินความ เสี่ยงด้านข้อมูล	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
21	บริหารทีมงานอย่างมีส่วนร่วมและ สร้างแรงจูงใจได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและ คุ้มค่า	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
23	วางแผนงบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	จัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
25	เจรจาสร้างความร่วมมือกับชุมชน/ องค์กรภายนอกได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	บริหารความเสี่ยงในโรงเรียนได้อย่าง เป็นระบบ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
27	รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น อุทกภัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	ดูแลและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครู อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
29	ประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม โปร่งใส	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ส่งเสริมสุขภาวะและบรรยากาศการ ทำงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
31	กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	วิเคราะห์บริบทและข้อมูลโรงเรียนเพื่อ วางแผนพัฒนา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
33	ออกแบบกระบวนการงานและมอบหมาย งานได้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	ดำเนินการนิเทศภายในตามหลักฐาน เชิงประจักษ์	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
35	ใช้ผลการประเมินคุณภาพมา แก้ปัญหา/พัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	บริหารงบประมาณ พัสดู ตามหลักธรร มาภิบาล	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
37	ใช้ผลวิจัยหรือนวัตกรรมเพื่อพัฒนา คุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	สร้างระบบติดตามและประเมินผลการ ทำงานของครู	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
39	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อ สนับสนุนคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	เป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม คุณธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

**ตารางที่ 4** ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบประเมินผล ก่อนและหลังใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

#### Item-Total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	154.10	290.12	.462	.929
Item2	154.27	284.90	.538	.928
Item3	154.23	285.60	.525	.928
Item4	154.37	281.25	.604	.927
Item5	154.13	289.45	.493	.929
Item6	154.40	280.80	.621	.927
Item7	154.20	286.55	.534	.928
Item8	154.33	283.15	.562	.928
Item9	154.17	287.90	.508	.928
Item10	154.47	278.10	.645	.927
Item11	154.20	286.35	.539	.928
Item12	154.30	282.45	.573	.928
Item13	154.13	289.20	.481	.929
Item14	154.37	281.70	.592	.927
Item15	154.20	287.15	.511	.928
Item16	154.33	283.40	.548	.928
Item17	154.17	288.25	.524	.928
Item18	154.40	280.35	.618	.927
Item19	154.20	286.95	.531	.928
Item20	154.37	281.85	.584	.928

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item21	154.13	289.60	.472	.929
Item22	154.30	282.10	.601	.927
Item23	154.23	287.45	.505	.928
Item24	154.43	279.20	.651	.927
Item25	154.20	286.75	.542	.928
Item26	154.10	290.40	.455	.929
Item27	154.10	290.12	.462	.929
Item28	154.27	284.90	.538	.928
Item29	154.23	285.60	.525	.928
Item30	154.37	281.25	.604	.927

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.93	40

จากตารางที่ 4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงาก่อนและหลังการใช้ “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21” ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.93

ตารางที่ 5 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 1 ความถูกต้องของเนื้อหา</b>									
1	เนื้อหาครอบคลุมทักษะในศตวรรษที่ 21 ครบทุกองค์ประกอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	คำอธิบายสมรรถนะแต่ละด้านมีความถูกต้องตรงตามนิยามมาตรฐานวิชาชีพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	เนื้อหามีความก้าวหน้าและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 2 ความสอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ</b>									
4	องค์ประกอบของรูปแบบทุกส่วนมีความเชื่อมโยงและตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นเหตุเป็นผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ใช้หลักการพัฒนาบุคลากรที่เป็นสากลและน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาจากง่ายไปสู่ยากอย่างมีเอกภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้</b>									
7	รูปแบบสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็ก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
8	มีคำอธิบายขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
9	รูปแบบสามารถปรับใช้ให้เข้ากับสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกันได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</b>									
10	รูปแบบส่งผลให้ผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวิชาชีพที่สังเกตเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	คาดว่าผลจากการใช้รูปแบบจะช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	รูปแบบก่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่ต่อเนื่องและคุ้มค่าต่อการลงทุนด้านทรัพยากรในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 6 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 1 ความถูกต้องของเนื้อหา</b>									
1	เนื้อหาของรูปแบบมีความถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	เนื้อหาของรูปแบบสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	เนื้อหาของรูปแบบเข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 2 ความชัดเจนของขั้นตอนการดำเนินงาน</b>									
4	ขั้นตอนของรูปแบบมีลำดับที่ชัดเจนและเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	คำอธิบายแต่ละขั้นตอนมีความเข้าใจง่าย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	มีตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 ความเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง</b>									
7	รูปแบบช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	รูปแบบช่วยเพิ่มความมั่นใจในการบริหารงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
9	รูปแบบช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 4 ความสามารถในการนำไปใช้ได้จริง</b>									
10	รูปแบบสามารถปรับใช้ได้กับทุกบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	รูปแบบมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับทรัพยากรที่จำกัด	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	รูปแบบสามารถขยายผลต่อยอดในระดับเครือข่ายโรงเรียนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการตอบรับ



ที่ ศธ ๐๔๐๘๗/๔๑๘๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอมเยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. บทความวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

จำนวน ๑ เล่ม

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ซึ่งดำเนินการวิจัยและพัฒนาเสร็จสมบูรณ์แล้ว

ในกรณีนี้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จึงขอมเยแพร่ผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต่อไป และขอความอนุเคราะห์ตอบรับตามแบบที่ส่งพร้อมด้วยนี้

จึงเวียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๓๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๘๒๒



ที่ ศธ ๐๔๐๐๓๗/๔๑๓๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอมเยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกเขต

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. บทคัดย่อผลงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

จำนวน ๑ เล่ม

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ซึ่งดำเนินการวิจัยและพัฒนาเสร็จสมบูรณ์แล้ว

ในการนี้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จึงขอมเยแพร่ผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต่อไป และขอความอนุเคราะห์ตอบรับตามแบบที่ส่งพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๓-๒๓๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๓ ๓๔๒๒



ที่ ศธ ๐๔๐๙๗/๔๑๙๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ๘๒๐๐๐

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. บทคัดย่อผลงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
จำนวน ๑ เล่ม

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ซึ่งดำเนินการวิจัยและพัฒนาเสร็จสมบูรณ์แล้ว

ในการนี้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา จึงขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการดังกล่าว เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต่อไป และขอความอนุเคราะห์ตอบรับตามแบบที่ส่งพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ สนธิเมือง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐-๗๖๔๑-๒๑๘๐

โทรสาร ๐ ๗๖๔๑ ๑๙๒๒

ที่ ศธ ๐๔๐๒๔/ ๓๙๕๔



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษาขอนแก่น เขต ๕  
ถนนสิรินธร อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ๔๐๑๓๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ส่งแบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

อ้างถึง หนังสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ที่ ศธ ๐๔๓๐๙/ว ๔๑๙๑

ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา มีบุคลากรในสังกัด  
ได้ดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา และขอความอนุเคราะห์ให้  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงาน  
ทางวิชาการ นั้น

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ ได้ดำเนินการเผยแพร่  
ผลงาน และแบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เสร็จเรียบร้อยแล้ว รายละเอียด  
ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสารบง สอนเสหา)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

โทร. ๐ ๔๓๓๓ ๒๕๐๕ ต่อ ๑๘, สน.สมชาย โพธิ์ศรี โทร. ๐๙ ๓๐๖๕ ๙๐๘๕

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Sarabongkkn5.go.th

“เรียนดี มีคุณธรรม”

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายเรืองยศ ปิ่นศิริ ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



( นายเรืองยศ ปิ่นศิริ )

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สทป.เชิงริใหม่ เขต ๓

### แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้านายชัยนธ์ นิลพัฒน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๑ ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา” ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้วเห็นว่า เป็นผลงานที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลงชื่อ 

(นายชัยนธ์ นิลพัฒน์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๑

## แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า ผ.ศ. รัชนีรัตน์ ธงชัยรัตน์ ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางสาวชญญ์อนันต์ ธงชัยรัตน์)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบพวิ เขต ๑

**แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ**

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางสาวกุหลาบ เกลี้ยงชุม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี  
เขต ๒ ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑  
ของผู้บริหาร ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง  
รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่  
เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางสาวกุหลาบ เกลี้ยงชุม)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต ๒

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายพิเชษฐ์ ใจเที่ยง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต ๒ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต ๒ ได้รับเอกสารเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ  
ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ของนายไพฑูรย์ สنجิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา สถานศึกษา  
และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ



(นายพิเชษฐ์ ใจเที่ยง)

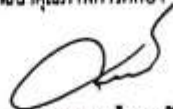
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๒

"เรียนดี มีคุณธรรม"

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายสกล ไชยธรรมา ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูริย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นายสกล ไชยธรรมา)

ผู้บังคับการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางสาวพิมพ์พิศา รัชชวาทินันท์ ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางสาวพิมพ์พิศา รัชชวาทินันท์)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายสุรสิทธิ์ เกษประสิทธิ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต ๑ ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงานที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นายสุรสิทธิ์ เกษประสิทธิ์)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต ๑

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายสุภัค พวงขจร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุโขทัย เขต ๒ อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย ๖๔๑๑๐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุโขทัย เขต ๒

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลงชื่อ



(นายสุภัค พวงขจร)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต ๒

“เรียนดี มีคุณธรรม”

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายอำนาจ เหล็กน้อย ..... ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูริย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา




( นายอำนาจ เหล็กน้อย )

ตำแหน่ง ผอ.สพป.สุพรรณบุรี เขต ๓

## แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายวิศิษฐ์ สายจันทร์หอม ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูริย์ สอนภิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

  
(นายวิศิษฐ์ สายจันทร์หอม)  
ตำแหน่ง.....  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

**แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ**

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายสากล วงษ์ทอง ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลงชื่อ



( นายสากล วงษ์ทอง )

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางสาวปณชัช ดวงศรี ได้รับเอกสารเผยแพร่

ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูริย์ สอนวิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(.....(นางสาวปณชัช..ดวงศรี).....)

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เขต ๔

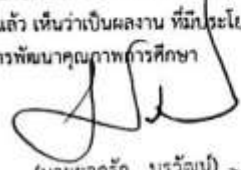
แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายชวลิต บุรีรัมย์ ได้รับเอกสารเผยแพร่

ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นายชวลิต บุรีรัมย์)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ๒๐๑๖  
ตำแหน่ง.....

**แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ**

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางชนันท์นิจ รัตนะชียนันท์ ได้รับเอกสารเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ การวิจัย  
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางชนันท์นิจ รัตนะชียนันท์)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต ๓

**แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ**  
**การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา**

ข้าพเจ้า นายถาวร เวชจันทร์.....ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของ นายไพฑูรย์ สนธิเมือง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลงชื่อ.....



(นายถาวร เวชจันทร์)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

## แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า **นางสมปิติ ด้วงงษ์** ได้รับเอกสารเผยแพร่

ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางสมปิติ ด้วงงษ์)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา (ปฏิบัติราชการ) ๖๖๓๖  
ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายสุทัย กิ่งเซ่ง ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนิธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและเห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นผลงาน  
ที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นายสุทัย กิ่งเซ่ง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต.รัง กระบี่

## แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายสมรศักดิ์ อ้นโนนพ ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สอนมีเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(..... (นายสมรศักดิ์ อ้นโนนพ).....)

ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

แบบตอบวิเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า หิวนัดพร รุ่งแจ้ง ได้รับเอกสารเผยแพร่

ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

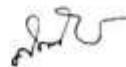
(นางหิวนัดพร รุ่งแจ้ง)

ผู้อำนวยการศูนย์นิเทศ ศัลยกรรมและประเมินผลการจัดการศึกษา

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางศิริรัตน์ ต้นทองเจริญ ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูริย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว  
ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางศิริรัตน์ ต้นทองเจริญ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

**แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ**

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นายประจวบ อินทโรชิตี ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นายประจวบ...อินทโรชิตี)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย

**แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ**

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้านางสาวกนกพร คงยศ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตากแดด ได้รับเอกสารเผยแพร่  
ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา



(นางสาวกนกพร คงยศ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตากแดด

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
 การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางสาวปารีชาต วิเชียร ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง  
 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาพังงา วิทฤษฎา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชำนาญการ  
 พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
 สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางสาวปารีชาต วิเชียร)  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำเค็ม  
 (คาร์ฟูร์ บ.บวิคไทย บ.อีทีเอฟ อุลติมัท)

“เรียนดี มีคุณธรรม”

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางนภภรณ์ วรรณงาม ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษาและเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(นางนภภรณ์ วรรณงาม)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไตรमारคสถิตตั้งตรงจิตร๓๑๖

## แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า นางสาวสุภาพร บุญช่วย ได้รับเอกสารเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง รูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนิทเมือง รองผู้อำนวยการ  
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา




(นางสาวสุภาพร บุญช่วย)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฝ้ายท่า

แบบตอบรับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

ข้าพเจ้า.....นางสุจิตรา เขียมจำนงค์...ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การวิจัยเรื่อง  
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพังงา ของนายไพฑูรย์ สนธิเมือง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพังงา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษารายละเอียดและนำไปใช้แล้ว เห็นว่าเป็นผลงาน ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และเป็นผลงานที่มีคุณค่าส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



(...นางสุจิตรา เขียมจำนงค์...)

ตำแหน่ง...ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากถัก...

## ภาคผนวก ฉ

คู่มือประกอบการใช้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา



# คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษานาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา



## นายไพฑูรย์ สุนริเมือง

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย ทั้งในด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร และสภาพแวดล้อม ยังต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการปรับตัวและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ คู่มือเล่มนี้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาที่เกิดจากการศึกษาวิจัยและการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีจากสถานศึกษาต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ครอบคลุมทั้งหลักการ กระบวนการ และเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ประยุกต์ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองและนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และสามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่เด็กและเยาวชนไทยต่อไปในอนาคต ข้าพเจ้าขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา และทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำอันมีค่าในการจัดทำคู่มือเล่มนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

นายไพฑูรย์ สนิเมือง

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
<b>ส่วนที่ 1 บทนำและหลักการ</b>	<b>1</b>
1.1 ชื่อรูปแบบ	1
1.2 หลักการของรูปแบบ	2
1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	2
<b>ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดและองค์ประกอบ</b>	<b>3</b>
2.1 กรอบแนวคิดหลักของ SUKJAI Model	3
2.2 ความหมายและองค์ประกอบของ SUKJAI	4
2.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 (3R + 8C)	5
<b>ส่วนที่ 3 วิธีการพัฒนา</b>	<b>6</b>
3.1 วิธีการพัฒนาความรู้ 8 วิธี	6
3.2 การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม	8
<b>ส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา</b>	<b>9</b>
4.1 วงจร PDCA ภาพรวมกระบวนการ	9
4.2 ขั้นที่ 1: การวางแผน (Plan)	9
4.3 ขั้นที่ 2: การปฏิบัติตามแผน (Do)	11
4.4 ขั้นที่ 3: การตรวจสอบและประเมินผล (Check)	13
4.5 ขั้นที่ 4: การปรับปรุงและพัฒนา (Act)	14
<b>ส่วนที่ 5 เจ็อนไขความสำเร็จ</b>	<b>15</b>
5.1 เจ็อนไขความสำเร็จ 7 ประการ	15
5.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง	17
<b>ส่วนที่ 6 การนำไปสู่การปฏิบัติ</b>	<b>19</b>
6.1 แนวทางการดำเนินงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา	19
6.2 แนวทางการดำเนินงานระดับสถานศึกษา	21
6.3 ระบบการนิเทศและติดตาม	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>ส่วนที่ 7 กรณีศึกษาและตัวอย่างการนำไปใช้</b>	<b>25</b>
7.1 กรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ	25
7.2 ตัวอย่างเครื่องมือและแบบฟอร์ม	28
7.3 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางแก้ไข	28
<b>ภาคผนวก</b>	<b>31</b>
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มและเครื่องมือ	32
ภาคผนวก ข แหล่งความรู้และบรรณานุกรม	36
ภาคผนวก ค คำถามที่พบบ่อย (FAQs)	38
ภาคผนวก ง อภิธานศัพท์	40
<b>บทส่งท้าย</b>	<b>41</b>

## ส่วนที่ 1 บทนำและหลักการ

### 1.1 ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กนี้มีชื่อเต็มภาษาไทยว่า "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา" และมีชื่อภาษาอังกฤษว่า "A Model for Developing 21st Century Skills Competencies of Small School Administrators under the Office of Phang Nga Primary Educational Service Area" ส่วนชื่อย่อที่ใช้อ้างอิงในเอกสารต่างๆ คือ "SUKJAI Model for 21st Century School Leadership" ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดหลักของรูปแบบที่มุ่งเน้นการสร้างความสุขควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21

### 1.2 หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยยึดหลักการสำคัญห้าประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ครบถ้วนและยั่งยืน โดยยึดหลักการดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะแบบบูรณาการ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะรอบด้านทั้งในมิติความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและเจตคติ และคุณธรรมจริยธรรม โดยบูรณาการทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ครอบคลุมการคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร ทักษะชีวิตและการทำงานที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร รวมถึงสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนิเทศ และการประกันคุณภาพ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

2) การเรียนรู้จากปฏิบัติจริง ซึ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ในสถานการณ์การบริหารงานของตนเอง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นการลงมือทำ ทดลอง และปฏิบัติจริง ใช้การสะท้อนคิดเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ และใช้ชุมชนวิชาชีพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนในเชิงปฏิบัติ

3) การมีส่วนร่วมและการจัดการความรู้ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากร และชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พร้อมส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างนวัตกรรมร่วมกัน การขยายผลแนวปฏิบัติที่ดี และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

4) ความยืดหยุ่นและความเหมาะสมกับบริบท ซึ่งรูปแบบได้รับการออกแบบให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ตามบริบท ทรัพยากร และข้อจำกัดของสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ต่างๆ โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ทั้งพื้นที่ชายฝั่ง พื้นที่ภูเขา และพื้นที่เกาะ เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของแต่ละสถานศึกษา รวมถึงความต้องการของผู้เรียนและชุมชนในท้องถิ่น ทำให้รูปแบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในทุกสภาพแวดล้อม

5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยใช้วงจรการบริหารคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนโดยการกำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนา การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การติดตามประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลและสะท้อนคิด และการปรับปรุงพัฒนาโดยนำผลไปพัฒนาต่อเนื่อง พร้อมระบบนิเทศและโค้ชชิ่งที่ส่งเสริมการพัฒนาเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่งและนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 5 ประการเพื่อให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ครบทั้งสี่ด้าน ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ครอบคลุมการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ และแก้ปัญหา ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะชีวิตและการทำงานที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำ การทำงานร่วมกัน และการสื่อสาร และสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนิเทศ และการประกันคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล

2) การสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบท โดยพัฒนารูปแบบที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของพื้นที่และศักยภาพของแต่ละสถานศึกษา ทำให้รูปแบบนี้ไม่ใช่แค่ทฤษฎีแต่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในทุกสถานการณ์

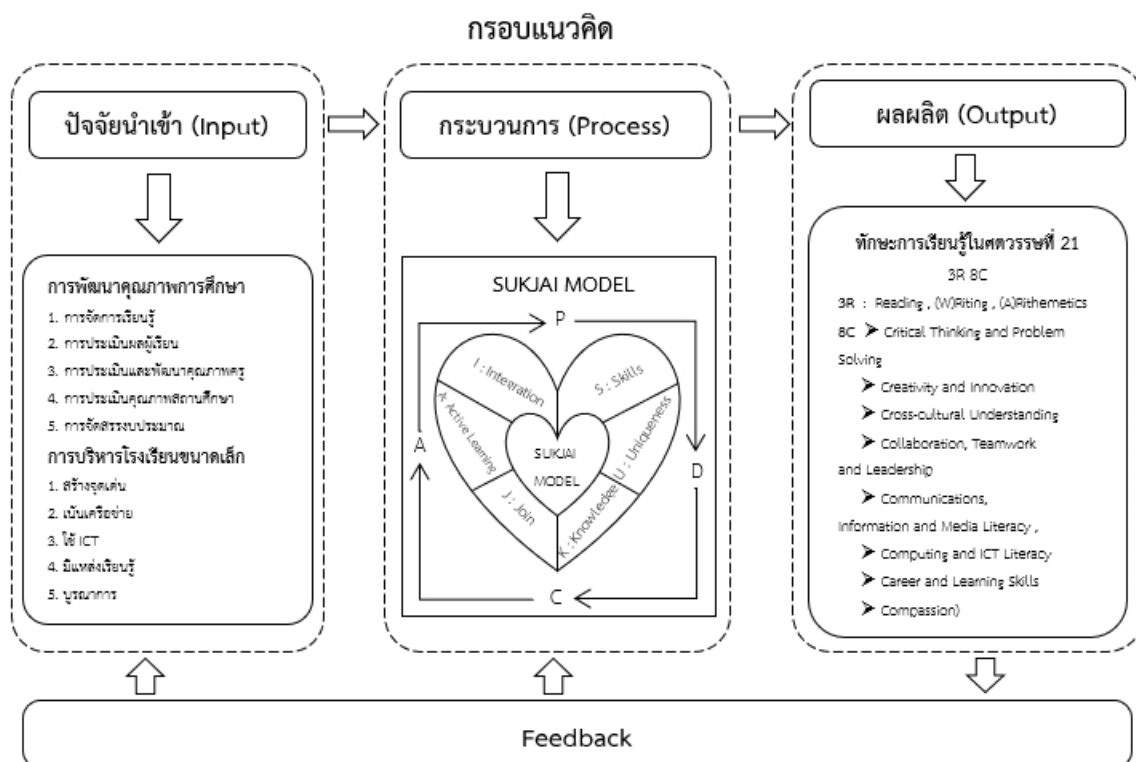
3) การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและองค์กรแห่งความสุข โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการสะท้อนคิด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้ง

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสุขในการทำงาน ความร่วมมือของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของชุมชน ทำให้การพัฒนาไม่เพียงแต่เน้นผลลัพธ์เชิงวิชาการ แต่ยังคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความสุขของผู้ปฏิบัติงานด้วย

4) การจัดทำคู่มือที่นำไปใช้ได้จริง โดยจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และครบถ้วนทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เครื่องมือประเมินผลและแบบฟอร์มติดตามผล และตัวอย่างการนำไปใช้จริง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องเสียเวลาในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมมากนัก

5) การสร้างแนวทางการขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง โดยพัฒนารูปแบบที่มีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปขยายผลในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศ ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เครือข่ายผู้บริหาร และระบบนิเทศแบบโค้ชซึ่ง ทำให้รูปแบบนี้ไม่หยุดอยู่แค่การพัฒนาในวงจำกัดแต่สามารถเป็นต้นแบบที่ขยายผลไปสู่วงกว้างได้

## ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดและองค์ประกอบ



## 2.1 กรอบแนวคิดหลักของ SUKJAI Model

SUKJAI MODEL เป็นกรอบแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มุ่งสร้างความสุขในการเรียนรู้และการบริหาร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรมีทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง โมเดลนี้ได้รับการออกแบบโดยยึดหลักการว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องสร้างความสุขควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะ เพราะเมื่อผู้บริหารและบุคลากรมีความสุขในการทำงานจะนำไปสู่แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง

โมเดล SUKJAI ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักหกประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญและส่งเสริมซึ่งกันและกัน องค์ประกอบทั้งหกนี้ได้แก่ S หมายถึง Skills หรือทักษะ U หมายถึง Uniqueness หรือเอกลักษณ์ K หมายถึง Knowledge หรือการจัดการความรู้ J หมายถึง Join หรือ การมีส่วนร่วม A หมายถึง Active Learning หรือการเรียนรู้เชิงรุก และ I หมายถึง Integration หรือการบูรณาการ เมื่อนำองค์ประกอบทั้งหกมาผสมผสานกันอย่างลงตัว จะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลระหว่างสมรรถนะและความสุข ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนในองค์กรการศึกษา

โครงสร้างของ SUKJAI Model ได้รับการออกแบบให้มีความเป็นระบบโดยเริ่มจากการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น จากนั้นสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของแต่ละสถานศึกษา ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กร เปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้การเรียนรู้เชิงรุกเป็นกระบวนการพัฒนา และบูรณาการทุกอย่างเข้ากับการบริหารงานจริง ทำให้การพัฒนาไม่ใช่เรื่องที่แยกออกจากงานประจำแต่เป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ

## 2.2 ความหมายและองค์ประกอบของ SUKJAI

องค์ประกอบแรกคือ S ซึ่งหมายถึง Skills หรือทักษะ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ในการนำไปปฏิบัติผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงระบบ พัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้กับตนเองและบุคลากรในองค์กร ทักษะเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบที่สองคือ U ซึ่งหมายถึง Uniqueness หรือเอกลักษณ์ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมพัฒนาให้สถานศึกษามีความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ในการนำไปปฏิบัติผู้บริหารควรสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับชุมชน พัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนให้โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการบริหาร และสร้างความภูมิใจในเอกลักษณ์ของสถานศึกษา การมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนจะทำให้สถานศึกษามีความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับ ขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกับบุคลากรและชุมชน

องค์ประกอบที่สามคือ K ซึ่งหมายถึง Knowledge หรือการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมพัฒนาด้านการจัดการความรู้ ในการนำไปปฏิบัติผู้บริหารควรสร้างระบบการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และถอดบทเรียนพร้อมขยายผลแนวปฏิบัติที่ดีไปสู่บุคลากรทุกคน การจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้องค์กรไม่สูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาต่อเนื่องได้

องค์ประกอบที่สี่คือ J ซึ่งหมายถึง Join หรือการมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และการบริหาร ในการนำไปปฏิบัติผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น สร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา การมีส่วนร่วมจะสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกันใน การพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบที่ห้าคือ A ซึ่งหมายถึง Active Learning หรือการเรียนรู้เชิงรุก โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก ในการนำไปปฏิบัติผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากกว่าการบรรยาย จัดกิจกรรม Workshop และ PLC ที่เน้นการลงมือทำ ใช้การสะท้อนคิดและการโค้ชซึ่งเพื่อพัฒนาความคิดและการปฏิบัติ และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ไม่หยุดนิ่ง การเรียนรู้เชิงรุกจะทำให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์จริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสุดท้ายคือ I ซึ่งหมายถึง Integration หรือการบูรณาการ โดยมุ่งเน้นการเรียนการสอนที่เน้นการบูรณาการ ในการนำไปปฏิบัติผู้บริหารควรบูรณาการการพัฒนาเข้ากับงานประจำ เพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มเติม เชื่อมโยงกับบริบทชีวิตจริงของสถานศึกษาเพื่อให้เห็นความเกี่ยวข้องผสมผสานความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้เป็นหนึ่งเดียว และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎี

และปฏิบัติให้ชัดเจน การบูรณาการที่ดีจะทำให้การพัฒนาไม่แยกส่วนแต่เป็นเรื่องเดียวกันที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

### 2.3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 (3R + 8C)

รูปแบบการพัฒนายึดหลัก 3R และ 8C เป็นกรอบการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยหลัก 3R เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่สุดซึ่งประกอบด้วย Reading หรือการอ่านออกที่ไม่ใช่แค่การอ่านออกเสียงแต่รวมถึงความสามารถในการเข้าใจสารสนเทศและวิเคราะห์ข้อมูลที่อ่าน Writing หรือการเขียนได้ที่ครอบคลุมทั้งการเขียนเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการนำเสนอความคิดอย่างชัดเจน และ Arithmetic หรือการคิดเลขเป็นที่ไม่ใช่แค่การคำนวณแต่รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ทักษะทั้งสามนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อสามารถพัฒนาทักษะระดับสูงต่อไปได้

ส่วนหลัก 8C คือทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเพื่อสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทักษะแรกคือ Critical Thinking and Problem Solving หรือทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ และหาแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ทักษะที่สองคือ Creativity and Innovation หรือทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นความสามารถในการคิดนอกกรอบ สร้างแนวทางใหม่ๆ และพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

ทักษะที่สามคือ Cross-cultural Understanding หรือทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์ ซึ่งเป็นความสามารถในการเข้าใจและเคารพความแตกต่างหลากหลายสามารถทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานและมุมมองที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่สี่คือ Collaboration, Teamwork and Leadership หรือทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

ทักษะที่ห้าคือ Communications, Information and Media Literacy หรือทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ ซึ่งเป็นความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพูด การเขียน และ การนำเสนอ รวมถึงความสามารถในการค้นหา ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณและรู้เท่าทันสื่อต่างๆ ทักษะที่หกคือ Computing and ICT Literacy หรือทักษะ

ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะที่เจ็ดคือ Career and Learning Skills หรือทักษะอาชีพและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีทักษะใน การบริหารจัดการงานและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะสุดท้ายคือ Compassion หรือความมีเมตตา กรุณา วินัย คุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านจิตใจ ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษา ครอบคลุม ความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น การมีวินัยในตนเอง และการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ทักษะทั้ง 8C เหล่านี้เมื่อผสมผสานกับทักษะพื้นฐาน 3R จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมอย่างสมบูรณ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21

### ส่วนที่ 3 วิธีการพัฒนา

#### 3.1 วิธีการพัฒนาความรู้ 8 วิธี

รูปแบบการพัฒนามีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการเดียวหรือผสมผสานหลายวิธีการเข้าด้วยกันตามความเหมาะสมและทรัพยากรที่มีอยู่

วิธีแรกคือการอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยการดำเนินการจะจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานครบทั้งสี่ด้าน เน้นการเรียนรู้แบบ Learning by Doing มีกิจกรรมฝึกปฏิบัติจริงและการทำงานกลุ่ม และมีการนำเสนอผลงานพร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาในช่วงเริ่มต้นหรือเมื่อต้องการสร้างความรู้พื้นฐานให้กับผู้บริหารที่ยังไม่คุ้นเคยกับแนวคิดใหม่ๆ

วิธีที่สองคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการดำเนินการจะจัดประชุม PLC อย่างสม่ำเสมอเดือนละหนึ่งถึงสองครั้ง กำหนดประเด็นการพัฒนาที่ชัดเจน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และถอดบทเรียน และสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน วิธีการนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการแก้ปัญหาเฉพาะด้านที่ต้องการความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากหลายคน

วิธีที่สามคือการนิเทศและโค้ชซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการดำเนินการจะใช้การโค้ชซึ่งผ่านคำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นการคิด ให้คำปรึกษา

จากประสบการณ์จริงผ่านการเป็นเมนเทอร์ กระตุ้นการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด วิธีการนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาเฉพาะบุคคลและการแก้ปัญหาเชิงลึกที่ต้องการความเข้าใจในบริบทเฉพาะของแต่ละคน

วิธีที่สี่คือการศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี โดยการดำเนินการจะศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ สังเกตและเรียนรู้วิธีการบริหารที่ประสบความสำเร็จ บันทึกบทเรียนที่สามารถนำมาปรับใช้ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน วิธีการนี้เหมาะสำหรับการสร้างแรงบันดาลใจและเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในบริบทของตนเอง

วิธีที่ห้าคือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความเป็นอิสระ โดยการดำเนินการจะอ่านหนังสือ บทความวิชาการ และงานวิจัย เรียนรู้ผ่าน E-Learning, Webinar, Podcast และ YouTube ศึกษาจากคู่มือและแหล่งความรู้ที่น่าเชื่อถือ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเอง วิธีการนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตามความสนใจโดยไม่จำกัดด้วยเวลาและสถานที่

วิธีที่หกคือการพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริงในงานซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการบริหารงาน โดยการดำเนินการจะจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล นำความรู้ไปทดลองใช้จริงในการบริหารโรงเรียน บันทึกผลการปฏิบัติงานในแบบสะท้อนคิด และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิธีการนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านและการแก้ปัญหาในงานจริงที่ต้องการการเรียนรู้จากการลงมือทำ

วิธีที่เจ็ดคือการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยการดำเนินการจะระบุนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ จัดเก็บความรู้ในคลังความรู้หรือฐานข้อมูล แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากร และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์จริง วิธีการนี้เหมาะสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ไม่พึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

วิธีสุดท้ายคือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้และแบ่งปันทรัพยากร โดยการดำเนินการจะสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับอำเภอหรือกลุ่มโรงเรียน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากร ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และจัดกิจกรรมร่วม

พร้อมแก้ปัญหาาร่วมกัน วิธีการนี้เหมาะสำหรับการขยายผลและพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ใช้พลังของเครือข่ายในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

### 3.2 การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม

การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ เวลาที่สามารถใช้ได้ และลักษณะของปัญหาหรือความต้องการพัฒนา ในสถานการณ์ที่เริ่มต้นใช้รูปแบบควรใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับ PLC เพราะวิธีการเหล่านี้จะช่วยสร้างความรู้พื้นฐานและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่ต้น เมื่อผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานแล้วก็สามารถใช้วิธีการอื่นๆเพิ่มเติมได้

ในกรณีที่ต้องการพัฒนาเฉพาะบุคคลที่มีความต้องการหรือปัญหาเฉพาะตัว การใช้การโค้ชซึ่งและเมนเทอร์จึงจะตอบโจทย์ได้ดีที่สุดเพราะสามารถปรับให้เข้ากับบริบทของแต่ละคนและติดตามอย่างใกล้ชิด ส่วนในกรณีที่ผู้บริหารขาดแรงบันดาลใจหรือต้องการเห็นตัวอย่างความสำเร็จจริง การศึกษาดูงานจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจและให้เห็นภาพของความเป็นไปได้

เมื่อมีข้อจำกัดด้านเวลาหรือไม่สามารถรวมตัวกันได้ การศึกษาด้วยตนเองและการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลจะเป็นทางเลือกที่ดีเพราะสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก หากต้องการแก้ปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในการบริหารงานจริง การพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริงในงานจะช่วยให้สามารถลงมือทำและแก้ปัญหาได้ทันทีพร้อมเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การจัดการความรู้เป็นวิธีการที่สำคัญเพราะจะช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรไม่สูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนแปลง และเมื่อต้องการขยายผลและพัฒนาต่อเนื่องในวงกว้าง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจะช่วยให้สามารถแบ่งปันทรัพยากรและเรียนรู้จากกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเลือกใช้วิธีเดียวแต่สามารถผสมผสานหลายวิธีเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น อาจเริ่มจากการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้พื้นฐานจากนั้นใช้ PLC เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการโค้ชซึ่งรายบุคคลสำหรับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือเฉพาะ และจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเป็นระยะเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การผสมผสานวิธีการต่างๆ จะทำให้การพัฒนาที่มีความหลากหลายและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้บริหารแต่ละคนได้ดีขึ้น

## ส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา

### 4.1 ภาพรวมกระบวนการของวงจร PDCA

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ใช้วงจรการบริหารคุณภาพ PDCA เป็นกระบวนการหลักในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง วงจร PDCA ประกอบด้วยสี่ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร โดยเริ่มจากการวางแผน จากนั้นปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบและประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา แล้วกลับมาวางแผนใหม่อีกครั้ง ทำให้เกิดการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่งและดีขึ้นเรื่อย ๆ

ขั้นตอนแรกคือการวางแผนซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของวงจรการพัฒนา ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและจัดทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของตนเอง ขั้นตอนที่สองคือการปฏิบัติตามแผนซึ่งเป็นการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ขั้นตอนที่สามคือการตรวจสอบและประเมินผลซึ่งเป็นการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และขั้นตอนสุดท้ายคือการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งเป็นการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และหาแนวทางปรับปรุงเพื่อพัฒนาต่อไป

วงจร PDCA นี้ไม่ได้หยุดอยู่แค่รอบเดียวแต่จะดำเนินต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ เมื่อจบขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนาแล้วก็กลับไปสู่ขั้นตอนการวางแผนใหม่อีกครั้งโดยนำบทเรียนและประสบการณ์จากรอบก่อนมาใช้ในการวางแผนรอบใหม่ให้ดีขึ้น การทำงานในลักษณะวงจรแบบนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่ใช่การพัฒนาแบบครั้งเดียวจบแล้วหยุด แต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาที่ไม่มีที่สิ้นสุดและดีขึ้นเรื่อย ๆ ตามแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### 4.2 ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan)

1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการ การวางแผนเริ่มต้นด้วยการประเมินสมรรถนะตนเองอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้แบบประเมินสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ทั้งสี่ด้าน ผู้บริหารต้องประเมินด้วยความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมาโดยไม่ปิดบังหรือประเมินสูงเกินความเป็นจริง เพราะการประเมินที่ตรงกับความเป็นจริงจะทำให้สามารถวางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและตรงจุด ควรให้คะแนนแต่ละข้อตามความเป็นจริงของตนเองโดยไม่เปรียบเทียบกับผู้อื่น หลังจากประเมินตนเองแล้วขั้นต่อมาคือการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้เห็นภาพรวมของตนเองและสถานศึกษาอย่างชัดเจน ในส่วนของจุดแข็งหรือ Strengths ให้พิจารณาว่าตนเองและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในด้านใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้ ส่วนจุดอ่อนหรือ Weaknesses ให้ระบุสิ่งที่ยังขาดหรือต้องปรับปรุง

ให้ดีขึ้น สำหรับโอกาสหรือ Opportunities ให้มองหาโอกาสในการพัฒนาที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และสุดท้ายคืออุปสรรคหรือ Threats ให้ระบุข้อจำกัดและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเตรียมรับมือ ควรศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอย่างละเอียด ได้แก่ ข้อมูลโรงเรียนทั้งจำนวนนักเรียน บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ บริบทชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารจัดการ และนโยบายและทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้แน่ใจว่าการพัฒนาของตนสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงระบุช่องว่างของสมรรถนะโดยเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่ต้องการ และจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพื่อให้รู้ว่าควรเริ่มพัฒนาจากด้านใดก่อน

2) การกำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนารายบุคคล การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาควรเป็นไปตามหลัก SMART เพื่อให้เป้าหมายมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง เป้าหมายที่ดีต้องมีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนไม่คลุมเครือ สามารถวัดผลได้ด้วยตัวเลขหรือเกณฑ์ที่กำหนด ทำได้จริงและไม่สูงเกินไปจนเป็นไปไม่ได้ มีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของตนเอง และมีกรอบเวลาที่ชัดเจนว่าจะบรรลุเป้าหมายเมื่อใด ตัวอย่างเช่น เป้าหมายว่า "ภายในสามเดือนข้าพเจ้าจะพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลนักเรียนโดยสามารถใช้ระบบ DMC และ Google Workspace ได้อย่างคล่องแคล่ว" เป็นเป้าหมายที่ดีเพราะมีความชัดเจนว่าจะพัฒนาอะไร มีกรอบเวลาที่แน่นอน และสามารถวัดผลได้จากความสามารถในการใช้งานระบบต่างๆ เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วก็ต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือ IDP ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ แผน IDP ควรประกอบด้วยสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาโดยระบุชัดเจนว่าจะพัฒนาสมรรถนะด้านใด กิจกรรมการพัฒนาที่จะใช้โดยเลือกจากวิธีการพัฒนาทั้งแปดวิธีที่เหมาะสม ระยะเวลาและกรอบเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมแต่ละอย่าง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะใช้ในการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนที่จะช่วยเหลือในการพัฒนา ตัวอย่างแผน IDP ที่สมบูรณ์สามารถดูได้ในภาคผนวกของคู่มือเล่มนี้

3) การประชุมวางแผนร่วมกับคณะทำงาน เมื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเสร็จแล้วควรจัดประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับคณะครูและบุคลากรเพื่อให้ทุกคนทราบถึงแผนพัฒนาของผู้บริหาร สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อผู้บริหารและโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การสร้างความเข้าใจตั้งแต่ต้นจะทำให้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ในการประชุมควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

โดยแบ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายว่าใครจะรับผิดชอบอะไรบ้าง กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละ กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งงบประมาณ เวลา และอุปกรณ์ ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการพัฒนา นอกจากนี้ควรสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมโดยสร้างบรรยากาศ การทำงานแบบมีส่วนร่วมที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็น เจ้าของร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และกำหนดกลไกการสื่อสารและประสานงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคน สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

#### 4.3 ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do)

1) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เมื่อวางแผนเสร็จสิ้นแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตาม แผนซึ่งเป็นการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง กิจกรรมแรกคือการอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งมีขั้นตอนการ ดำเนินงานที่ชัดเจน เริ่มจากการจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุมทั้งสี่ ด้านอย่างละเอียด จากนั้นฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดทักษะในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ฝึกการใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมการบริหารเพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารได้ จริง จัดกิจกรรมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากกันและกัน และนำเสนอผลงาน พร้อมสะท้อนคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง การอบรมควรใช้เวลาประมาณหนึ่งถึงสองวันและมี ศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้รับผิดชอบ กิจกรรมที่สองคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC ซึ่งเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่สำคัญมาก ขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วยการจัดประชุม PLC ระดับ ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเดือนละหนึ่งถึงสองครั้ง กำหนดประเด็นการพัฒนาเฉพาะด้านที่ชัดเจนเช่นการ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง ความสุข แลกเปลี่ยนประสบการณ์และถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานของแต่ละคน แก้ปัญหาการบริหาร ร่วมกันโดยใช้ภูมิปัญญาและประสบการณ์ของกลุ่ม และสรุปพร้อมบันทึกผลการประชุมเพื่อให้สามารถ ย้อนกลับมาดูได้ การจัดประชุม PLC ควรดำเนินการตลอดโครงการอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบหลัก กิจกรรมที่สามคือการศึกษาดูงานซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจได้ ดีมาก ขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มจากการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่ดีและประสบ ความสำเร็จในด้านที่ต้องการเรียนรู้ ศึกษาล่วงหน้าเกี่ยวกับโรงเรียนที่จะไปดูงานเพื่อให้เข้าใจบริบทและ เตรียมคำถาม กำหนดประเด็นที่ต้องการสังเกตและเรียนรู้อย่างชัดเจน สังเกตและบันทึกแนวทางที่ประสบ ความสำเร็จอย่างละเอียด และสรุปบทเรียนที่สามารถนำมาปรับใช้ในบริบทของตนเอง การศึกษาดูงาน

ควรจัดตามโอกาสและความเหมาะสมโดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

2) การนำความรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษา หลังจากได้รับความรู้จากกิจกรรมต่างๆ แล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจริง ขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วย การนำความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ทดลองใช้นวัตกรรม หรือแนวทางใหม่ๆ ที่ได้เรียนรู้มาโดยไม่กลัวที่จะลองผิดลองถูก สร้างกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อถ่ายทอดความรู้และพัฒนาทีมงาน บันทึกผลการปฏิบัติในสมุดบันทึกหรือแบบสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากผลการปฏิบัติและข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ ตัวอย่างการนำไปใช้ที่เป็นรูปธรรมเช่น การสร้าง "บอร์ดความสุขโรงเรียน" เพื่อติดตามความสุขของครูและนักเรียน โดยให้ทุกคนมาแสดงความรู้สึกในแต่ละวัน การจัด "เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูผู้สร้างสรรค์" เดือนละหนึ่ง ครั้งเพื่อให้ครูได้แบ่งปันนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี หรือการใช้ Google Classroom ในการสื่อสารกับครูและผู้ปกครองเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและสามารถเข้าถึงได้ง่าย การนำไปใช้จริงเหล่านี้จะทำให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาต่อไป การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอีกกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มจากการระบुकความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรโดยพิจารณาว่าความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียน จากนั้นสร้างความรู้ใหม่ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรม การวิจัย หรือการทดลอง จัดเก็บความรู้ในคลังความรู้หรือฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย แบ่งปันความรู้โดยเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าถึงและเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ประยุกต์ใช้ในงานจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เครื่องมือที่สามารถใช้ในการจัดการความรู้มีหลายอย่างเช่น แฟ้มสะสมผลงานหรือ Portfolio ที่รวบรวมผลงานและประสบการณ์ของบุคลากร คลังความรู้ออนไลน์โดยใช้ Google Drive หรือ Google Classroom ที่สะดวกในการเข้าถึงและแบ่งปัน และชุมชนการเรียนรู้โดยใช้ Line Group หรือ Facebook Group เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างไม่เป็นทางการ การใช้เครื่องมือเหล่านี้จะทำให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องง่ายและเข้าถึงได้สำหรับทุกคน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม ขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเอื้ออาทรเพื่อให้ทุกคนรู้สึกสบายใจในการทำงาน จัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันเช่น "เช้าวันสุข" ทุกวัน จันทร์เพื่อเริ่มต้นสัปดาห์ด้วยความสดชื่น "วันครุมีความสุข" ทุกเดือนเพื่อเฉลิมฉลองและยกย่องครู และกิจกรรมสานสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจเพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วม ยกย่องและชื่นชมผลงานของครูและบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจ และสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อป้องกันการหมดไฟในการทำงาน

3) การได้รับการนิเทศและโค้ชชิ่ง การนิเทศเชิงพัฒนาเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วยการศึกษาที่ศึกษานิเทศก์ หรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามานิเทศในโรงเรียน สังเกตการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสถานการณ์จริง ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นการพัฒนามากกว่าการตำหนิ ร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ร่วมกัน และติดตามผลพร้อมให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง การนิเทศควรดำเนินการเดือนละหนึ่งครั้ง หรือตามความเหมาะสมเพื่อให้มีความต่อเนื่องแต่ไม่เป็นภาระมากเกินไป การโค้ชชิ่งรายบุคคลเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการพัฒนา ขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มจากการที่โค้ชตั้งคำถามปลายเปิด เพื่อกระตุ้นการคิดเช่น "คุณคิดว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหานี้" "มีทางเลือกอะไรบ้างที่คุณคิดว่าจะใช้ได้" หรือ "ถ้าทำแล้วจะได้ผลลัพธ์อย่างไร" คำถามเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้คิดวิเคราะห์และหาคำตอบด้วยตนเอง จากนั้นผู้บริหารวิเคราะห์ด้วยตนเองและหาแนวทางพัฒนาที่เหมาะสม โค้ชให้คำแนะนำจากประสบการณ์จริงเมื่อจำเป็น สนับสนุนในเชิงบวกและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลพร้อมปรับแนวทางต่อไปตามความเหมาะสม การโค้ชชิ่งแบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ในระยะยาว

#### 4.4 ขั้นที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check)

1) การติดตามความก้าวหน้า การติดตามผลรายเดือนเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นไปตามแผนหรือไม่ ควรใช้แบบฟอร์มติดตามผลการพัฒนาที่มีโครงสร้างชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการบันทึกและติดตาม บันทึกผลการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างตรงไปตรงมา จัดประชุมรายงานความก้าวหน้าใน PLC เพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน และรับ ฟีดแบ็กจากครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของผู้บริหาร แบบฟอร์มติดตามผลสามารถดูได้ในภาคผนวกของคู่มือเพื่อนำไปใช้จริง

2) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ การประเมินระหว่างดำเนินงานหรือ Formative Evaluation เป็นการประเมินที่ทำระหว่างการพัฒนาเพื่อปรับปรุงทันที วิธีการประเมินประกอบด้วย การประเมินสมรรถนะกลางภาคเรียนหรือกลางโครงการเพื่อดูความก้าวหน้า ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานจริง รับฟีดแบ็กจากครู บุคลากร และชุมชน เพื่อให้เห็นมุมมองจากหลายฝ่าย และวิเคราะห์ผลพร้อมปรับแนวทางทันทีหากพบว่ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุง

การประเมินระหว่างทางนี้จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงทีก่อนที่จะสายเกินไป การประเมินผลสรุปหรือ Summative Evaluation เป็นการประเมินที่ทำเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาเพื่อคุณลักษณะโดยรวม วิธีการประเมินประกอบด้วยการประเมินสมรรถนะหลังการใช้รูปแบบด้วยแบบประเมินมาตรฐานเดียวกันกับที่ใช้ประเมินก่อนการพัฒนา เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อดูความเปลี่ยนแปลง วัดผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารและผู้เรียนเพื่อดูว่าการพัฒนานำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพจริงหรือไม่ และสรุปผลการพัฒนาในภาพรวมพร้อมข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาต่อไป

3) การสะท้อนคิดและทบทวนผล การเขียนบันทึกการสะท้อนคิดเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง แนวทางการสะท้อนคิดควรตอบคำถามสี่ข้อคือ ทำอะไรไปบ้างโดยบันทึกกิจกรรมที่ทำอย่างละเอียด ผลเป็นอย่างไรโดยบันทึกผลที่เกิดขึ้นทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง เรียนรู้อะไรบ้างโดยบันทึกบทเรียนและความรู้ใหม่ที่ได้ และจะพัฒนาต่ออย่างไรโดยวางแผนการพัฒนาในอนาคต การเขียนสะท้อนคิดควรทำสัปดาห์ละหนึ่งครั้งหรือหลังกิจกรรมสำคัญเพื่อให้จดจำได้ชัดเจนและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง การแลกเปลี่ยนบทเรียนในเวทีสะท้อนคิดเป็นอีกหนึ่งวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ควรจัดเวทีสะท้อนผลร่วมกันระหว่างผู้บริหารเพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้จากกันและกัน แบ่งปันประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและความท้าทายอย่างเปิดเผยและไม่กลัวที่จะแสดงจุดอ่อน เรียนรู้จากกันและกันโดยนำประสบการณ์ของคนอื่นมาเป็นบทเรียน และสรุปบทเรียนที่ได้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาต่อไป การแลกเปลี่ยนแบบนี้จะสร้างชุมชนการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4) การรวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์ การจัดเก็บหลักฐานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้นจริง ประเภทหลักฐานที่ควรจัดเก็บประกอบด้วยรูปภาพกิจกรรมที่แสดงให้เห็นการดำเนินงานจริง เอกสารและแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนา ผลงานและนวัตกรรมที่สร้างขึ้นระหว่างการพัฒนา บันทึกการประชุมหรือ PLC ที่แสดงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และข้อมูลและสถิติที่แสดงผลลัพธ์ของการพัฒนา การจัดเก็บหลักฐานควรทำอย่างเป็นระบบโดยจัดทำแฟ้มสะสมผลงานหรือ Portfolio ที่รวบรวมหลักฐานทั้งหมดไว้อย่างเป็นระเบียบ จัดเก็บในรูปแบบดิจิทัลโดยใช้ Google Drive หรือ Cloud อื่นๆ เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัยจากการสูญหาย และจัดหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการค้นหาเมื่อต้องการใช้หรือนำเสนอ การจัดเก็บหลักฐานที่ดีจะช่วยให้สามารถแสดงผลการพัฒนาได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ

#### 4.5 ขั้นที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนา (Act)

1) การวิเคราะห์ผลและสรุปบทเรียน การวิเคราะห์ผลการประเมินเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่ การพัฒนาที่ดีขึ้น ควรวิเคราะห์ผลการประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นภาพรวมที่สมบูรณ์ หาสาเหตุของความสำเร็จหรือปัญหาโดยไม่หยุดอยู่แค่การรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นแต่ต้องเข้าใจว่าทำไมจึงเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อดูว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่และแค่นั้น และสรุปบทเรียนที่ได้โดยระบุชัดเจนว่าอะไรได้ผลดี อะไรไม่ได้ผล และควรทำอย่างไรในครั้งต่อไป การจัดทำรายงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อบันทึกผลการพัฒนาและแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างรายงานควรประกอบด้วยบทสรุปผู้บริหารที่สรุปสาระสำคัญอย่างกระชับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมด ผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นไปตามเป้าหมายและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ปัญหาและแนวทางแก้ไขที่พบระหว่างดำเนินการ บทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะนำรูปแบบไปใช้ และแผนพัฒนาต่อไปที่ชัดเจน รายงานที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของตนเองและเป็นแบบอย่างสำหรับผู้อื่น

2) การปรับปรุงแผนและกระบวนการ การปรับปรุงแผนพัฒนาเป็นสิ่งที่ต้องทำหลังจากการประเมินผลแล้ว ควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผน IDP โดยดูว่าส่วนใดบรรลุเป้าหมายแล้วและส่วนใดยังต้องพัฒนาต่อ ปรับเปลี่ยนวิธีการที่ไม่ได้ผลโดยไม่ยึดติดกับแผนเดิมถ้าพบว่าไม่เหมาะสม เพิ่มเติมกิจกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายขึ้นเมื่อบรรลุเป้าหมายเดิมแล้วเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอจะทำให้การพัฒนามีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ดี

3) การขยายผลและแบ่งปันความรู้ ในระดับสถานศึกษาการถ่ายทอดความรู้เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ การพัฒนาของผู้บริหารนำไปสู่การพัฒนาของทั้งโรงเรียน ควรถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้จากการพัฒนาของผู้บริหาร สร้างทีมงานพัฒนาคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกัน และนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้พัฒนาครูและนักเรียนเพื่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง ในระดับเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้การพัฒนาขยายออกไปสู่โรงเรียนอื่นๆ ควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และเรียนรู้จากกัน นำเสนอผลงานและนวัตกรรมในเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น และเป็นพี่เลี้ยงหรือโรงเรียนต้นแบบให้โรงเรียนอื่นที่กำลังเริ่มต้นพัฒนา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา การรายงานและขยายผลจะช่วยให้รูปแบบนี้เป็นที่รู้จักและนำไปใช้ในวงกว้าง ควรรายงานผลการพัฒนาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ นำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในเวทีระดับเขตพื้นที่เพื่อแบ่งปันกับผู้บริหารโรงเรียนอื่นๆ และร่วมเป็นวิทยากรหรือผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารรุ่นใหม่เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ต่อไป

4) การวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายใหม่เป็นการเริ่มต้นวงจร PDCA รอบใหม่ ควรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในรอบต่อไปโดยยกระดับจากรอบก่อน จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลฉบับใหม่ที่ท้าทายและเหมาะสมกับความพร้อมที่เพิ่มขึ้น เพิ่มความท้าทายและขยายขอบเขตการพัฒนาไปสู่ด้านอื่นๆ ที่ยังไม่ได้พัฒนามาก่อน และสร้างวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุดเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน การวางแผนพัฒนาต่อเนื่องนี้จะทำให้ผู้บริหารมีทิศทางที่ชัดเจนและไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาตนเอง

## ส่วนที่ 5 เจ็อนไขความสำเร็จ

### 5.1 เจ็อนไขความสำเร็จ 7 ประการ

รูปแบบการพัฒนาจะประสบความสำเร็จและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้นั้นต้องมีเจ็อนไขสำคัญ 7 ประการที่ทำงานสนับสนุนกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

1) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งหมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือการบรรจุการพัฒนาสมรรถนะไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของเขตพื้นที่เพื่อให้มีความต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและต่อเนื่องสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร จัดให้มีทีมศึกษานิเทศก์ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสนับสนุนผู้บริหาร จัดระบบการนิเทศแบบโค้ชชิ่งและเมนเทอร์อย่างสม่ำเสมอไม่ใช่แค่การตรวจสอบ และติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้น การมีการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดจะสร้างกำลังใจและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา

2) เจ็อนไขที่สองคือความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงผู้บริหารมีความตระหนักและเต็มใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ แสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาที่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและร่วมมือได้ สามารถสะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองอย่างซื่อสัตย์ และเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ

และวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงตนเอง ความมุ่งมั่นของผู้บริหารเป็นพลังขับเคลื่อนหลักของการพัฒนา

3) การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งหมายถึงครูและบุคลากรมีส่วนร่วมและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือการสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาให้บุคลากรเห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารจะส่งผลดีต่อทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของร่วม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ยกย่องและเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันเพื่อสร้างกำลังใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรจะทำให้การพัฒนาไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารคนเดียวแต่เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร

4) ความพร้อมของคู่มือ เครื่องมือ และทรัพยากร ซึ่งหมายถึงมีคู่มือและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือการมีคู่มือการใช้รูปแบบที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกขั้นตอน มีแบบฟอร์มและเครื่องมือประเมินที่พร้อมใช้โดยไม่ต้องสร้างขึ้นเอง มีตัวอย่างและกรณีศึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เพียงพอและพร้อมใช้งานสำหรับการเรียนรู้และการบริหาร มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ความพร้อมของคู่มือและทรัพยากรจะทำให้การพัฒนาดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5) กระบวนการและระบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือการมีขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นระบบ และปฏิบัติได้จริงในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและวัดผลได้เพื่อให้ทราบว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีกรอบเวลาที่เหมาะสมและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน มีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบปัญหาและแก้ไขทันที่ มีการสะท้อนผลและปรับปรุงผ่านวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง และบูรณาการกับการบริหารงานประจำเพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มเติม กระบวนการและระบบที่ดีจะทำให้การพัฒนามีความเป็นระบบและสามารถติดตามตรวจสอบได้

6) การสร้างความยั่งยืนและการขยายผล ซึ่งหมายถึงมีกลไกที่ทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและขยายผลได้ แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือการสร้างโรงเรียนต้นแบบที่เป็นแหล่งเรียนรู้ให้โรงเรียนอื่นได้มาศึกษาดูงาน ส่งเสริมให้ผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนาแล้วเป็นพี่เลี้ยงหรือวิทยากรให้ผู้อื่น เผยแพร่

ผลงานและแนวปฏิบัติที่ดีผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้คนอื่นได้เรียนรู้ ปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร สร้างระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนเพื่อไม่ให้สูญเสียความรู้ และบูรณาการ เข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่เพื่อให้มีความต่อเนื่อง ความยั่งยืนและการขยายผลจะทำให้ รูปแบบนี้ไม่หยุดอยู่แค่กลุ่มเล็กๆ แต่ขยายออกไปใน วงกว้าง

7) การปรับใช้ตามบริบทและความร่วมมือกับชุมชน ซึ่งหมายถึงความยืดหยุ่นในการปรับใช้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน แนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือการปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละ โรงเรียนโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบตายตัว คำนึงถึงเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ได้รับการสนับสนุนและ ความร่วมมือจากชุมชนในการพัฒนาทั้งด้านกำลังใจและทรัพยากร สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขยายโอกาสการพัฒนา ประสานความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายเพื่อแบ่งปันทรัพยากร และสร้างระบบการยกย่องชมเชยที่เหมาะสม เพื่อสร้างกำลังใจ ความยืดหยุ่นและความร่วมมือจากชุมชนจะทำให้รูปแบบสามารถปรับใช้ได้จริง ในทุกสถานการณ์

## 5.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

### 1) บทบาทของผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่

ผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะผู้กำหนด นโยบายและสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ หน้าที่หลักประการแรกคือการกำหนดนโยบายและทิศ ทางการพัฒนาที่ชัดเจนโดยประกาศนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารอย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและวัดผลได้ บรรลุไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การประจำปีของเขตพื้นที่เพื่อให้มีงบประมาณสนับสนุน และสื่อสารนโยบายให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบ และเข้าใจอย่างทั่วถึง

หน้าที่ประการที่สองคือการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมโดยจัดสรรงบประมาณ สำหรับการอบรม การนิเทศ และการพัฒนาต่างๆ อย่างเพียงพอ จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นศึกษานิเทศก์และผู้เชี่ยวชาญ จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการจัดกิจกรรม สนับสนุน สื่อและเอกสารประกอบการพัฒนา และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกเขตพื้นที่

หน้าที่ ประการที่สามคือการกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย จัดระบบติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล

และระดับเขตพื้นที่ นิเทศและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอไม่แค่ตรวจสอบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงพัฒนา และรายงานผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อความโปร่งใสและรับผิดชอบ

หน้าที่ประการที่สี่คือการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยจัดอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนผ่านกิจกรรมต่างๆ สร้างเครือข่ายผู้บริหารเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน ยกย่องและเผยแพร่ผลงานที่ดีเพื่อสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาในระดับเขตพื้นที่

หน้าที่ประการที่ห้าคือการสร้างความยั่งยืนและขยายผลในวงกว้างโดยพัฒนาโรงเรียนต้นแบบเป็นแหล่งเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้บริหารที่มีความสามารถเป็นที่เล็งเห็นให้ผู้อื่น เผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีในวงกว้างผ่านช่องทางต่างๆ สร้างระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนในระดับเขตพื้นที่ และบูรณาการเข้ากับระบบพัฒนาบุคลากรทั้งหมดของเขตพื้นที่

## 2) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทหลักในการพัฒนาตนเองและนำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา หน้าที่หลักประการแรกคือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและจริงจังโดยประเมินสมรรถนะตนเองอย่างตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ จัดทำและปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเคร่งครัด เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างเต็มที่และตั้งใจจริง นำความรู้ไปปรับใช้ในการบริหารจริงทันทีไม่ชักช้า สะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง

หน้าที่ ประการที่สองคือการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาและสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ทุกคนกล้าลองสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และความสุขในการทำงาน และผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างจริงจัง

หน้าที่ประการที่สามคือการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สร้างทีมงานที่เข้มแข็งและสามารถทำงานร่วมกันได้ดี สื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและร่วมมือ สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาของบุคลากรทุกคน ประสานความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครองเพื่อสนับสนุนการพัฒนา และยกย่องและชื่นชมความสำเร็จของทุกคนเพื่อสร้างกำลังใจ

หน้าที่ประการที่สี่คือการจัดการความรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์โดยบันทึกและจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้สูญหาย ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้ครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สร้างชุมชนการเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่ทุกคนแลกเปลี่ยนกัน เผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีให้โรงเรียนอื่นได้เรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงให้ผู้บริหารโรงเรียนอื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ และสร้างระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนในโรงเรียน

หน้าที่ประการที่ห้าคือการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยประเมินผลการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอด้วยความซื่อสัตย์ รับฟังแบ็กจากครู บุคลากร และชุมชนอย่างเปิดใจ วิเคราะห์ผลและหาแนวทางปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ปรับแผนและวิธีการตามผลการประเมินทันที รายงานผลการพัฒนาต่อหน่วยงานต้นสังกัดอย่างตรงไปตรงมา และวางแผนพัฒนาต่อเนื่องในรอบใหม่โดยไม่หยุดนิ่ง

### 3) บทบาทของครูและบุคลากร

ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารและพัฒนาตนเองควบคู่กันไป หน้าที่หลักประการแรกคือการทำความร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโดยเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารจัดขึ้น ให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่ผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมา แบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารและเพื่อนครู มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาโรงเรียนอย่างแข็งขัน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาร่วมกัน

หน้าที่ประการที่สองคือการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการสนับสนุนผู้บริหารโดยพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของตนเองเช่นกัน เรียนรู้และนำองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ในการสอนและการทำงาน เข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอและตั้งใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง สะท้อนคิดและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเสมอ และพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน

หน้าที่ประการที่สามคือการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนครูอย่างเปิดเผย สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเอื้ออาหารต่อกัน ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาของเพื่อนครูทุกคน เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้และพัฒนาให้นักเรียน ยกย่องและชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่นอย่างจริงใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้ตนเองและผู้อื่น

## ส่วนที่ 6 การนำไปสู่การปฏิบัติ

### 6.1 แนวทางการดำเนินงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1) การประกาศนโยบายและวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เริ่มต้นด้วยการประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการและชัดเจน ผู้บริหารเขตพื้นที่ควรออกประกาศหรือคำสั่งเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ระบุนโยบายสำคัญ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างชัดเจน กำหนดกรอบเวลาการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มอบหมายผู้รับผิดชอบหลักและทีมงานสนับสนุน จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและต่อเนื่อง และสื่อสารนโยบายให้ทุกฝ่ายรับทราบผ่านการประชุม เอกสารเวียน และช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือที่แท้จริง ขั้นตอนต่อมาคือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับนโยบายโดยบรรจุการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่เพื่อให้มีความชัดเจนและความต่อเนื่อง จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุกิจกรรม กรอบเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างละเอียด กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและวัดผลได้จริง จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับปรุงได้ทันทุกที่

2) การพัฒนาเครื่องมือและระบบการนิเทศ เขตพื้นที่การศึกษาควรพัฒนาเครื่องมือและแบบฟอร์มมาตรฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและติดตามผลโดยพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะที่ได้มาตรฐานและตรงตามวัตถุประสงค์ จัดทำแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ครบถ้วนและใช้งานง่าย สร้างแบบติดตามความก้าวหน้าที่ชัดเจนและเป็นระบบ พัฒนาแบบประเมินผลการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจและใช้ได้ถูกต้อง และทดลองใช้เครื่องมือเพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริงในวงกว้าง และควรจัดระบบการนิเทศแบบโค้ชชิ่งที่มีประสิทธิภาพโดยคัดเลือกและพัฒนาศึกษานิเทศก์ให้มีความรู้ความสามารถในการโค้ชชิ่งอย่างแท้จริง กำหนดบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ให้ชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง จัดทำแผนการนิเทศที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกโรงเรียน กำหนดวิธีการและเครื่องมือ การนิเทศที่เหมาะสมกับบริบท สร้างระบบรายงานผลการนิเทศที่มีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์ได้จริง และติดตามประเมินผลการนิเทศเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เขตพื้นที่การศึกษาต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายโดยพัฒนาศึกษานิเทศก์ให้มีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการพัฒนาอย่างลึกซึ้ง ฝึกทักษะการโค้ชชิ่งและเมนเทอร์ชิ่งที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาความสามารถในการใช้เครื่องมือ

และแบบฟอร์มต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศึกษานิเทศก์เพื่อพัฒนา  
ร่วมกัน และสนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่างๆ นอกจากนี้ควรพัฒนา  
ผู้บริหารสถานศึกษาให้พร้อมสำหรับการใช้รูปแบบโดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้พื้นฐานที่จำเป็น  
ชี้แจงรายละเอียดของรูปแบบและวิธีการใช้อย่างละเอียด สร้างความเข้าใจในเป้าหมายและประโยชน์ที่จะ  
ได้รับจากการพัฒนา ฝึกทักษะการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและ  
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง

4) การสนับสนุนและติดตามการดำเนินงาน เขตพื้นที่การศึกษาต้องให้การสนับสนุนทรัพยากร  
ที่จำเป็นอย่างเพียงพอโดยจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรม การนิเทศ และกิจกรรมต่างๆ อย่าง  
ต่อเนื่อง จัดหาสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นให้พร้อมใช้งาน สนับสนุนการศึกษาดูงานโรงเรียน  
ต้นแบบที่มีคุณภาพ จัดหาผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาเมื่อมีความจำเป็น อำนวยความสะดวกในการเข้าถึง  
แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อขยาย  
โอกาสการพัฒนา และควรจัดระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพโดยติดตามความก้าวหน้าของ  
การพัฒนาอย่างสม่ำเสมอผ่านรายงานและการนิเทศ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาอย่างเป็น  
ระบบ ประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับเขตพื้นที่ นำผลการประเมินมาปรับปรุงการ  
ดำเนินงานทันทีไม่ปล่อยให้ปัญหาคั่งค้าง รายงานผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงไปตรงมา และ  
เผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อสร้างแรงจูงใจและความโปร่งใส

5) การประเมินและปรับปรุงระบบ เขตพื้นที่การศึกษาต้องมีการประเมินประสิทธิภาพ  
ของระบบ การพัฒนาโดยประเมินความเหมาะสมของรูปแบบกับบริบทของพื้นที่ ประเมินประสิทธิภาพ  
ของกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารและผลสัมฤทธิ์  
ของผู้เรียนอย่างครอบคลุม รับผิดชอบจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อปรับปรุง วิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควร  
พัฒนาอย่างซื่อสัตย์ และสรุปบทเรียนเพื่อการพัฒนาต่อไปอย่างเป็นระบบ ซึ่งจากผลการประเมินควร  
นำมาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องโดยปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการให้เหมาะสมยิ่งขึ้นตามบริบท  
ที่เปลี่ยนไป พัฒนาเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและใช้งานง่ายขึ้น ปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้  
เหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ สร้างนวัตกรรม  
ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขตพื้นที่อื่นเพื่อพัฒนาร่วมกันอย่างกว้างขวาง

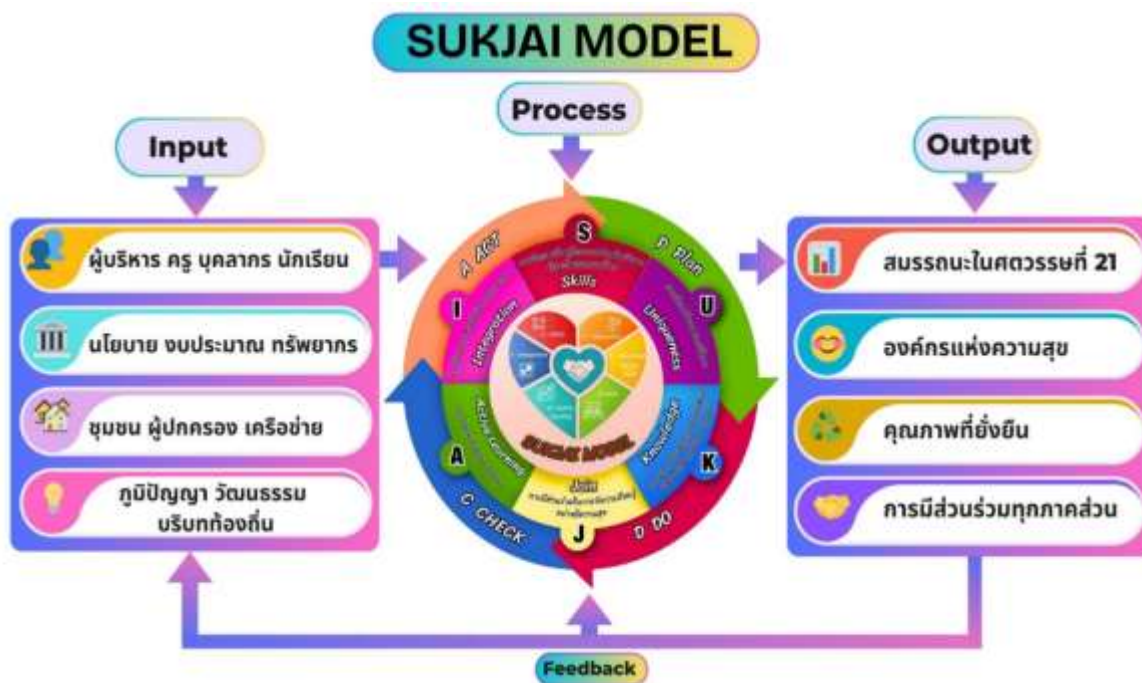
## 6.2 แนวทางการดำเนินงานระดับสถานศึกษา

1) การวิเคราะห์นโยบายและสร้างความเข้าใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มต้นด้วยการศึกษานโยบายและรูปแบบการพัฒนาอย่างละเอียดโดยศึกษาเอกสารนโยบายจากเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถี่ถ้วน ศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบอย่างครอบคลุมทุกส่วน ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจน ศึกษาตัวอย่างและกรณีศึกษาเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน ระบุประเด็นที่ไม่เข้าใจเพื่อสอบถามผู้รับผิดชอบ และวิเคราะห์ความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนของตนเอง จากนั้นจึงสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรโดยจัดประชุมชี้แจงนโยบายและรูปแบบการพัฒนาอย่างละเอียด อธิบายวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย ชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เปิดโอกาสให้สอบถามและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง รับฟังข้อกังวลและหาแนวทางแก้ไขร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันในการพัฒนาผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2) การดำเนินการตามวงจร PDCA ในขั้นการวางแผนผู้บริหารควรประเมินสมรรถนะตนเองอย่างตรงไปตรงมาด้วยแบบประเมินมาตรฐาน วิเคราะห์ SWOT เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ครบถ้วน ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอย่างละเอียด ระบุช่องว่างของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตามหลัก SMART ที่ชัดเจนและวัดผลได้ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ครบถ้วนและเป็นรูปธรรม จัดประชุมวางแผนร่วมกับคณะทำงานเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติ ในขั้นการปฏิบัติควรเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ อย่างเต็มที่และตั้งใจจริง นำความรู้ไปปฏิบัติในการบริหารจริงทันทีไม่ชักช้า สร้างนวัตกรรมและทดลองใช้แนวทางใหม่ๆ อย่างกล้าหาญ พัฒนาครูและบุคลากรควบคู่ไปด้วย จัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขที่เอื้อต่อการพัฒนา รับการนิเทศและโค้ชชิ่งจากศึกษานิเทศก์อย่างเปิดใจ และบันทึกผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้า ในขั้นการตรวจสอบควรติดตามความก้าวหน้ารายเดือนอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลการพัฒนาทั้งระหว่างดำเนินงานและเมื่อสิ้นสุด เขียนบันทึกการสะท้อนคิดอย่างตรงไปตรงมาและลึกซึ้ง แลกเปลี่ยนบทเรียนในเวทีต่างๆ อย่างเปิดเผย รวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อแสดงผลการพัฒนา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสรุปบทเรียนที่ได้อย่างชัดเจนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในขั้นการปรับปรุงและพัฒนาควรวิเคราะห์ผลการประเมินอย่างถี่ถ้วน จัดทำรายงานการพัฒนาที่ครบถ้วนและเข้าใจง่าย ปรับปรุงแผนและกระบวนการตามผลการประเมิน ถ่ายทอดความรู้ให้ครูและบุคลากรอย่าง

ต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโรงเรียนอื่นๆ รายงานผลต่อเขตพื้นที่การศึกษาตามกำหนด กำหนดเป้าหมายใหม่สำหรับการพัฒนาต่อไป และเริ่มวงจร PDCA รอบใหม่อย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง

3) การประยุกต์ใช้ SUKJAI Model ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้ SUKJAI Model ในการบริหาร อย่างเป็นรูปธรรมในทุกองค์ประกอบ ดังนี้



S หรือ Skills ควรส่งเสริมการคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งการพูดและการเขียน ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร และการเรียน การสอน เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน

U หรือ Uniqueness ควรสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่โดดเด่นและสอดคล้องกับชุมชน พัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการบริหารอย่างสร้างสรรค์ สร้างความภูมิใจในอัตลักษณ์ของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรและนักเรียน เผยแพร่เอกลักษณ์ของโรงเรียนสู่ภายนอก และพัฒนาเอกลักษณ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

K หรือ Knowledge ควรสร้างระบบการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมที่เข้าถึงได้ง่าย ถอดบทเรียนและขยายผลแนวปฏิบัติที่ดีอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้ใหม่ผ่านการวิจัยและพัฒนา และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

J หรือ Join ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง สร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ทุกคนมีส่วนร่วม เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาพัฒนาองค์กร และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

A หรือ Active Learning ควรส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากกว่าการบรรยาย จัดกิจกรรม Workshop และ PLC ที่เน้นการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ ใช้การสะท้อนคิดและการโค้ชซึ่งเป็นเครื่องมือพัฒนา สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรทุกคน สร้างโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย และยกย่องผู้ที่แสดงความกระตือรือร้นในการเรียนรู้

I หรือ Integration ควรบูรณาการการพัฒนาเข้ากับงานประจำไม่ให้เป็นภาระเพิ่ม เชื่อมโยงกับบริบทชีวิตจริงของสถานศึกษาให้เห็นความเกี่ยวข้อง ผสมผสานความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้เป็นหนึ่งเดียว สร้างความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติให้ชัดเจน บูรณาการการพัฒนาผู้บริหารกับการพัฒนาครูและนักเรียน และสร้างระบบที่ทุกอย่างเชื่อมโยงกันอย่างลงตัว

### 6.3 ระบบการนิเทศและติดตาม

1) โครงสร้างคณะกรรมการนิเทศและติดตาม การนิเทศและติดตามการพัฒนาจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการนิเทศและติดตามควรประกอบด้วย 3 ระดับที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ระดับแรกคือคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นประธาน มีศึกษานิเทศก์และผู้เชี่ยวชาญเป็นกรรมการ และมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการนิเทศ พัฒนาเครื่องมือและระบบการนิเทศ กำกับดูแลการดำเนินงานโดยรวม ประเมินผลและปรับปรุงระบบการนิเทศ และรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง

ระดับที่สองคือคณะกรรมการระดับอำเภอหรือกลุ่มโรงเรียนซึ่งมีศึกษานิเทศก์ประจำอำเภอเป็นประธาน มีผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบและครูผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ และมีหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในพื้นที่รับผิดชอบ ติดตามความก้าวหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จัดกิจกรรม PLC

และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน รวบรวมและรายงานผลต่อคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่ และประสานงานระหว่างโรงเรียนกับเขตพื้นที่การศึกษา

ระดับที่สามคือคณะทำงานระดับสถานศึกษาซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน มีครูและบุคลากรเป็นกรรมการ และมีหน้าที่ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ติดตามและบันทึกผลการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน รายงานผลต่อคณะกรรมการระดับอำเภอ และสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างเต็มที่

2) จุดเน้นการนิเทศและติดตาม การนิเทศและติดตามควรมีจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

จุดเน้นแรกคือการติดตามการปฏิบัติตามนโยบายและแผนพัฒนาโดยตรวจสอบว่าผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลครบถ้วนและมีคุณภาพหรือไม่ ติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ ประเมินความก้าวหน้าเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระบุปัญหาและอุปสรรคเพื่อหาแนวทางแก้ไขทันที และให้คำแนะนำในการปรับแผนเมื่อจำเป็น

จุดเน้นที่สองคือการส่งเสริมการประยุกต์ใช้ SUKJAI Model ในการบริหารจัดการโดยสังเกตการนำ SUKJAI Model ไปใช้ในการบริหารจริง ประเมินการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ทั้งสี่ด้านอย่างครบถ้วน ส่งเสริมการสร้างเอกลักษณ์และนวัตกรรมของโรงเรียน สนับสนุนการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม ประเมิน การเรียนรู้เชิงรุกและการบูรณาการในการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น

จุดเน้นที่สามคือการประเมินผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารและผู้เรียนโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่เป็นรูปธรรม ประเมินผลกระทบต่อพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน ติดตามผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สำรวจความพึงพอใจของครู บุคลากร และชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง ประเมินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสุข และสรุปผลกระทบโดยรวมเพื่อการขยายผลต่อไป

3) กระบวนการนิเทศและติดตาม กระบวนการนิเทศและติดตามประกอบด้วยสี่ขั้นตอนหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ขั้นตอนแรกคือการเตรียมการก่อนการนิเทศโดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและผู้บริหารล่วงหน้า ทบทวนแผนพัฒนารายบุคคลและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เตรียมเครื่องมือและแบบฟอร์ม

การนิเทศให้พร้อม กำหนดประเด็นที่ต้องการสังเกตและสอบถามอย่างชัดเจน ประสานงานกับโรงเรียน เพื่อกำหนดหมายเวลาที่เหมาะสม และเตรียมตัวเองให้พร้อมทั้งด้านความรู้และจิตใจในการเป็นโค้ช

ขั้นตอนที่สองคือการดำเนินการนิเทศในโรงเรียนโดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและเปิดกว้างตั้งแต่เริ่มต้น สนทนาและสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างเป็นมิตร สังเกตการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการบริหารในสถานการณ์จริง ตรวจสอบหลักฐานและเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด สัมภาษณ์ครูและบุคลากรเพื่อรับฟังมุมมองที่หลากหลาย ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ทันที และบันทึกข้อมูลและข้อสังเกตอย่างครบถ้วนเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่สามคือการติดตามและสนับสนุนหลังการนิเทศโดยวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ จัดทำรายงานผลการนิเทศที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย นำเสนอข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร อย่างสร้างสรรค์ ติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาทางไกลผ่านโทรศัพท์หรือออนไลน์เมื่อต้องการ และเตรียมการสำหรับการนิเทศครั้งต่อไปโดยนำผลครั้งนี้มาพัฒนา

ขั้นตอนสุดท้ายคือการรายงานและนำผลไปใช้ประโยชน์โดยรายงานผลการนิเทศต่อ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง สรุปบทเรียนและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่ นำข้อมูลมาปรับปรุงระบบการนิเทศให้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับศึกษานิเทศก์คนอื่นๆ เพื่อพัฒนาร่วมกัน วางแผนการนิเทศในระยะต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และติดตามผลระยะยาวของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 7 กรณีศึกษาและตัวอย่างการนำไปใช้

### 7.1 กรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ

1) กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนเกาะไม้ไผ่ โรงเรียนบนเกาะท่ามกลางทะเล โรงเรียนเกาะไม้ไผ่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่บนเกาะปันหยี อำเภอเมือง จังหวัดพังงา มีนักเรียน 62 คน ครู 10 คน และผู้บริหาร 1 คน โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านการเดินทางเนื่องจากต้องใช้เรือเท่านั้น การเข้าถึงเทคโนโลยีมีจำกัด เพราะสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร และทรัพยากรการเรียนรู้ค่อนข้างจำกัดเมื่อเทียบกับโรงเรียนในตัวเมือง อย่างไรก็ตาม โรงเรียนมีจุดแข็งคือชุมชนเหนียวแน่นและให้ความร่วมมือดี มีทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงามสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ และมีวิถีชีวิตชาวประมงที่เป็นเอกลักษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเริ่มจากการประเมินสมรรถนะตนเองและพบว่า มีจุดอ่อนในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคือภายในหกเดือนจะสามารถใช้ Google Workspace ในการบริหาร

จัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนและใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพได้ และสามารถสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการกับทรัพยากรท้องถิ่นได้ การดำเนินงานเริ่มจากการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารที่จัดโดยเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงเริ่มนำไปปฏิบัติในโรงเรียนโดยสร้าง Google Classroom สำหรับการสื่อสารกับครูและผู้ปกครอง ใช้ Google Forms ในการเก็บข้อมูลและประเมินความพึงพอใจ ใช้ Google Sheets ในการจัดการข้อมูลนักเรียนและวิเคราะห์ผลการเรียน และใช้ Google Drive ในการจัดเก็บเอกสารและแบ่งปันความรู้ ควบคู่กันนี้ ผู้บริหารยังพัฒนานวัตกรรม "โครงการเกาะปันหยีโมเดล" ที่บูรณาการการเรียนรู้กับวิถีชีวิตชาวประมงและการอนุรักษ์ทะเล โดยใช้แนวคิด SUKJAI Model ผลที่เกิดขึ้นหลังจากหกเดือนของการพัฒนาเป็นที่น่าพอใจมาก ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารได้อย่างคล่องแคล่วแม้สัญญาณอินเทอร์เน็ตจะไม่ดีนัก การสื่อสารกับครูและผู้ปกครองมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่าน Google Classroom ข้อมูลนักเรียนถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบและสามารถวิเคราะห์เพื่อพัฒนาคุณภาพได้นวัตกรรม "เกาะปันหยีโมเดล" ได้รับการยอมรับและเป็นต้นแบบให้โรงเรียนบนเกาะอื่นๆ ครูและนักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้มากขึ้นเพราะเนื้อหาเชื่อมโยงกับชีวิตจริง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มากขึ้นเพราะเห็นคุณค่าของการศึกษาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต บทเรียนที่ได้จากกรณีศึกษานี้คือข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีไม่ใช่อุปสรรคหากมีความมุ่งมั่นและใช้สิ่งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนานวัตกรรมควรเชื่อมโยงกับบริบทท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความยั่งยืน การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จโดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก การใช้ SUKJAI Model ช่วยให้การพัฒนามีทิศทางที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติ และความอดทนและความต่อเนื่องในการพัฒนาเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ

2) กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนย่านสะบ้า โรงเรียนบนพื้นที่สูง โรงเรียนย่านสะบ้าตั้งอยู่บนพื้นที่สูงในอำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา ห่างจากตัวเมืองประมาณ 48 กิโลเมตร มีนักเรียน 66 คน ครู 5 คน และผู้บริหาร 1 คน โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านการคมนาคมเพราะอยู่บนเส้นทางที่คดเคี้ยวและชันในหน้าฝนขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และครูส่วนใหญ่เป็นครูอายุน้อยที่ยังขาดประสบการณ์ จุดแข็งของโรงเรียนคือมีสภาพแวดล้อมที่เงียบสงบเหมาะแก่การเรียนรู้ มีป่าไม้และธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์เป็นแหล่งเรียนรู้ และชุมชนส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิมที่มีวัฒนธรรมและประเพณีที่งดงาม ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาและพบว่าตนเองมีจุดอ่อนในด้านการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาครูที่ยังขาดประสบการณ์ จึงกำหนดเป้าหมายว่าภายในหนึ่งปีจะพัฒนาระบบพี่เลี้ยงครูใหม่ที่มีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการวัฒนธรรมอิสลามกับหลักสูตรแกนกลาง และ

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 การดำเนินงานเริ่มจากการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC ภายในโรงเรียนที่ประชุมทุกสัปดาห์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน จัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยงให้ครูใหม่คนละหนึ่งคน พัฒนานวัตกรรม "โครงการบูรณาการอิสลามศึกษากับวิชาสามัญ" ที่นำหลักการอิสลามมาบูรณาการกับการสอนวิชาต่างๆ เช่นการสอนคณิตศาสตร์ผ่านการคำนวณเวลาละหมาด การสอนวิทยาศาสตร์ผ่านการศึกษารัฐธรรมนูญตามแนวคิดอิสลาม และการสอนสังคมศึกษาผ่านประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมอิสลาม ผู้บริหารยังพัฒนาตนเองด้านการโค้ชซึ่งเพื่อสนับสนุนครูอย่างมีประสิทธิภาพ ผลที่เกิดขึ้นหลังจากหนึ่งปีเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ครูใหม่ทุกคนมีความมั่นใจและทักษะในการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ระบบ PLC ทำให้ครูมีความสามัคคีและแก้ปัญหาร่วมกันได้ดี นวัตกรรมโครงการบูรณาการอิสลามศึกษากับวิชาสามัญทำให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาได้ดีขึ้นและเห็นความเชื่อมโยงกับชีวิตจริง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15 ซึ่งเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจเพราะเห็นว่าการศึกษาศาสนาและส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น และโรงเรียนได้รับการยกย่องเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นกับหลักสูตรแกนกลาง บทเรียนที่ได้คือการพัฒนาครูเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ระบบ PLC เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นกับหลักสูตรทำให้การเรียนรู้มีความหมายและยั่งยืน การเคารพและส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมสร้างความภาคภูมิใจและการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้บริหารที่พัฒนาทักษะการโค้ชซึ่งสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อครูและนักเรียนได้อย่างมาก

3) กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนบ้านบางติบ โรงเรียนชายฝั่งทะเล โรงเรียนบ้านบางติบตั้งอยู่ในพื้นที่ชายฝั่งทะเลอันดามัน อำเภอคุระบุรี จังหวัดพังงา มีนักเรียน 111 คน ครู 10 คน และผู้บริหาร 1 คน โรงเรียนมีข้อจำกัดคือผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพประมง มีรายได้ไม่แน่นอนทำให้การสนับสนุนการศึกษามีบ้านมีจำกัด นักเรียนบางคนต้องช่วยผู้ปกครองหาปลาจึงขาดเรียนบ่อยในบางช่วง และพื้นที่เสี่ยงต่อภัยพิบัติจากคลื่นยักษ์และพายุ จุดแข็งคือชุมชนมีความเข้มแข็งและช่วยเหลือกัน มีทรัพยากรทางทะเลที่อุดมสมบูรณ์เป็นแหล่งเรียนรู้ และมีภูมิปัญญา การประมงที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้ ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาและพบว่าตนเองมีจุดอ่อนในด้านการสื่อสารกับชุมชนและการสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครอง จึงกำหนดเป้าหมายว่าภายในแปดเดือนจะลดอัตราการขาดเรียนของนักเรียนลงร้อยละ 30 สร้างความร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลที่ผู้ปกครองเห็นคุณค่าและสนับสนุน การดำเนินงานเริ่มจากการพัฒนาทักษะการ

สื่อสารของผู้บริหารผ่านการฝึกอบรมและการโค้ชชิ่ง จากนั้นจัดประชุมผู้ปกครองแบบใหม่ที่เน้นการรับฟัง และการมีส่วนร่วมมากกว่าการบอกกล่าวเพียงอย่างเดียว จัดตั้ง "คณะกรรมการชุมชนเพื่อการศึกษา" ที่มีตัวแทนผู้ปกครองและผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา พัฒนาโครงการ "โรงเรียนกับชุมชนร่วมใจอนุรักษ์ทะเล" ที่นักเรียนเรียนรู้จากผู้ปกครองเกี่ยวกับการประมงยั่งยืน และการอนุรักษ์ทะเล จัดระบบติดตามนักเรียนที่ขาดเรียนโดยประสานกับชุมชน และสร้างแรงจูงใจในการเรียนด้วย การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับอาชีพในอนาคต ผลที่เกิดขึ้นหลังจากแปดเดือนน่าประทับใจมาก อัตราการขาดเรียนของนักเรียนลดลงร้อยละ 40 ซึ่งดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ปกครองให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมโรงเรียนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หลักสูตรท้องถิ่นด้านการอนุรักษ์ทะเลได้รับการยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแน่นแฟ้นมากขึ้น นักเรียนมีความภาคภูมิใจในอาชีพของผู้ปกครองและเห็นคุณค่าของการอนุรักษ์ทรัพยากร และโรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่นด้านการจัดการศึกษาที่เชื่อมโยงกับชุมชน บทเรียนที่ได้คือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารโดยเฉพาะในการสร้างความร่วมมือกับชุมชน การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความรับผิดชอบร่วม การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงและอาชีพของผู้ปกครองทำให้ทุกฝ่ายเห็นคุณค่าของการศึกษา ปัญหาการขาดเรียนแก้ได้ด้วยความร่วมมือจากชุมชนมากกว่าการบังคับ และการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการเรียนการสอนช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความยั่งยืน

## 7.2 ตัวอย่างเครื่องมือและแบบฟอร์ม

1) แบบประเมินสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 แบบประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา แบบประเมินครอบคลุมสมรรถนะทั้งสี่ด้านคือทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการทำงาน และสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละด้านมีข้อความประมาณ 10 ข้อ ที่ประเมินพฤติกรรมเฉพาะเจาะจง ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ทำระดับตั้งแต่ระดับ 1 ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ระดับ 2 ปฏิบัติน้อย ระดับ 3 ปฏิบัติปานกลาง ระดับ 4 ปฏิบัติมาก จนถึงระดับ 5 ปฏิบัติมากที่สุดหรือเป็นประจำ ตัวอย่างข้อความในด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม เช่น "สามารถออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะคิดขั้นสูง" "มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก" "สามารถแก้ปัญหาเชิงระบบโดยอาศัยข้อมูล/หลักฐานจริง" ตัวอย่างข้อความในด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เช่น "ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลนักเรียน/ครูได้" "มีทักษะการใช้ระบบข้อมูลเชิง

บริหาร (Dashboard, School Data)" "สามารถสื่อสารออนไลน์ในสถานการณ์เร่งด่วน/ฉุกเฉินได้" แบบฟอร์มนี้สามารถดูตัวอย่างฉบับสมบูรณ์ได้ในภาคผนวก ก เพื่อนำไปใช้ในการประเมินตนเองก่อนเริ่มโครงการและหลังสิ้นสุดโครงการเพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้า

### 7.3 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางแก้ไข

1) ข้อผิดพลาดในการวางแผน ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดในการวางแผนคือการประเมินสมรรถนะตนเองไม่ตรงกับความเป็นจริง โดยผู้บริหารบางคนมักประเมินตนเองสูงเกินไปเพราะอายุหรือไม่กล้ายอมรับจุดอ่อน หรือประเมินต่ำเกินไปเพราะขาดความมั่นใจในตนเอง การประเมินที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงจะทำให้การวางแผนพัฒนาไม่ตรงจุดและไม่ได้ผลตามที่ควรจะเป็น แนวทางแก้ไขคือควรประเมินตนเองด้วยความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมาโดยไม่ต้องกังวลว่าคนอื่นจะคิดอย่างไร ขอความคิดเห็นจากครู บุคลากร หรือศึกษานิเทศก์เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติม ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติงานจริงมาประกอบการประเมิน และระลึกไว้เสมอว่าการยอมรับจุดอ่อนคือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาที่แท้จริง ข้อผิดพลาดที่สองคือการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนหรือสูงเกินไป เช่นกำหนดเป้าหมายว่า "พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี" โดยไม่ระบุว่า จะพัฒนาทักษะอะไรเฉพาะเจาะจง จะพัฒนาถึงระดับไหน และจะใช้เวลานานเท่าใด หรือกำหนดเป้าหมายสูงเกินไปจนเป็นไปได้จริงเช่น "ภายในหนึ่งเดือนจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทุกด้าน" แนวทางแก้ไขคือควรกำหนดเป้าหมายตามหลัก SMART ให้มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ ทำได้จริง สอดคล้องกับบริบท และมีกรอบเวลาชัดเจน แบ่งเป้าหมายใหญ่เป็นเป้าหมายย่อยที่ทำได้ง่ายขึ้น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่ไม่สูงเกินกว่าความสามารถและทรัพยากรที่มี และปรับเป้าหมายเมื่อพบว่าสูงหรือต่ำเกินไปจากการปฏิบัติจริง และข้อผิดพลาดที่สามคือการวางแผนแต่ไม่ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารบางคนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างสวยงามแต่หลังจากนั้นก็วางทิ้งไว้และไม่ได้นำมาปฏิบัติจริงเพราะยุ่งกับงานประจำหรือขาดแรงจูงใจ แนวทางแก้ไขคือควรบูรณาการการพัฒนาเข้ากับงานประจำให้เป็นเรื่องเดียวกันไม่ใช่แยกออกจากกัน กำหนดกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถทำควบคู่กับการบริหารงานได้ จัดสรรเวลาเฉพาะสำหรับการพัฒนาในตารางงานประจำสัปดาห์ ขอความสนับสนุนและติดตามจากศึกษานิเทศก์หรือเพื่อนร่วมงาน และสร้างแรงจูงใจด้วยการเห็นผลลัพธ์เล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

2) ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติ ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการปฏิบัติคือการเรียนรู้แต่ไม่นำไปใช้จริง โดยผู้บริหารบางคนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ และได้รับความรู้มากมาย แต่กลับไม่ได้นำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจริงเพราะคิดว่ายากเกินไปหรือไม่เหมาะกับบริบทของโรงเรียน

แนวทางแก้ไขคือควรเริ่มจากสิ่งเล็กๆ ที่ทำได้ง่ายก่อนไม่ต้องทำทุกอย่างในครั้งเดียว ปรับความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนของตนเองไม่ต้องทำตามตัวอย่างทุกประการ ทดลองใช้ในขอบเขตเล็กๆ ก่อนจะขยายผลไปในวงกว้าง ขอคำปรึกษาจากศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญเมื่อไม่แน่ใจ และอย่ากลัวที่จะลองผิดลองถูกเพราะความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดที่สองคือการทำงานคนเดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารบางท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องส่วนตัวจึงไม่ได้เปิดเผยหรือชักชวนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ทำให้การพัฒนาไม่กระจายไปสู่องค์กร และไม่ได้รับการสนับสนุนจากทีมงาน แนวทางแก้ไขคือควรสื่อสารและแบ่งปันแผนการพัฒนาของตนเองให้ครูและบุคลากรทราบตั้งแต่ต้น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนา ชักชวนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยในการแบ่งปันและเรียนรู้ และยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่ให้การสนับสนุนและพัฒนาตนเอง และข้อผิดพลาดที่สามคือการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา โดยผู้บริหารบางท่านเริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้นมากแต่หลังจากนั้นก็ค่อยๆ ท้อถอยและหยุดพัฒนาเมื่อเจอปัญหาหรือไม่เห็นผลทันที แนวทางแก้ไขคือควรตั้งเป้าหมายระยะสั้นที่เห็นผลได้เร็วเพื่อสร้างแรงจูงใจ จัดทำตารางการพัฒนาที่ชัดเจนและติดตามอย่างสม่ำเสมอ หาเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มที่พัฒนาไปด้วยกันเพื่อเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน ฉลองความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ เพื่อสร้างพลังบวก และระลึกไว้เสมอว่าการพัฒนาเป็นเรื่องของมารวมารอไม่ใช่วิ่งระยะสั้น

3) ข้อผิดพลาดในการติดตามและประเมินผล ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการติดตามและประเมินผลคือการไม่บันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารบางท่านไม่ได้เขียนบันทึกการสะท้อนคิดหรือบันทึกความก้าวหน้าเป็นประจำ เมื่อถึงเวลาต้องประเมินผลจึงจำไม่ได้ว่าทำอะไรไปบ้าง และผลเป็นอย่างไร ทำให้ การประเมินไม่ครบถ้วนและไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร แนวทางแก้ไขคือควรกำหนดเวลาเฉพาะสำหรับการเขียนบันทึกเช่นทุกวันศุกร์บ่ายหรือทุกสิ้นเดือน ใช้แบบฟอร์มที่ง่ายและไม่ซับซ้อนเกินไปเพื่อไม่ให้เป็นการะ เขียนทันทีหลังกิจกรรมสำคัญในขณะที่ยังจำได้ชัดเจน ใช้เทคโนโลยีช่วยเช่นบันทึกเสียงหรือถ่ายภาพประกอบ และมองว่า การบันทึกเป็นการลงทุนเวลาที่คุ้มค่าสำหรับการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดที่สองคือการประเมินผลแบบผิวเผินโดยไม่วิเคราะห์เชิงลึก โดยผู้บริหารบางท่านประเมินผลเพียงแค่ว่าทำได้หรือทำไม่ได้ โดยไม่ได้วิเคราะห์ว่าทำไมจึงประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ และควรปรับปรุงอย่างไรในครั้งต่อไป การประเมินแบบผิวเผินทำให้ไม่ได้บทเรียนที่ลึกซึ้งและไม่สามารถนำไปพัฒนาต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางแก้ไขคือควรใช้คำถาม

สะท้อนคิดที่ชัดเจนเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ หาสาเหตุที่แท้จริงของความสำเร็จหรือปัญหาโดยใช้เทคนิค เช่น 5 Whys รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นเพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย เปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างละเอียด และสรุปบทเรียนที่ได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และข้อผิดพลาดที่สามคือการไม่นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง โดยผู้บริหารบางท่านประเมินผลอย่างละเอียดและทราบปัญหาหรือจุดที่ควรพัฒนาแล้วแต่ก็ไม่ได้นำมาปรับปรุงแผนหรือวิธีการทำให้การประเมินกลายเป็นเพียงกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้ครบถ้วนเท่านั้น แนวทางแก้ไขคือควรทำแผนปรับปรุงทันทีหลังจากประเมินผลโดยไม่รอให้เวลาผ่านไปนาน กำหนดแนวทางปรับปรุงที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง ติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่ปล่อยให้ค้างค้ำ แลกเปลี่ยนผลการประเมินและแผนปรับปรุงกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และมองว่าผลการประเมินเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาไม่ใช่การตัดสินความสำเร็จหรือล้มเหลว

ภาคผนวก ก  
แบบฟอร์มและเครื่องมือ

## 1. แบบประเมินสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบประเมินฉบับสมบูรณ์ประกอบด้วยสี่ส่วนหลักตามสมรรถนะทั้งสี่ด้าน ในแต่ละส่วนมีข้อคำถามที่ประเมินพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงทั้งหมด 40 ข้อ ผู้ประเมินให้คะแนนแต่ละข้อตามความเป็นจริงในการปฏิบัติโดยใช้มาตราวัด 5 ระดับ จากนั้นนำคะแนนมาคำนวณค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านและค่าเฉลี่ยรวม เกณฑ์การแปลผลคือค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึงมีสมรรถนะในระดับสูงมาก 3.51-4.50 หมายถึงระดับสูง 2.51-3.50 หมายถึงระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึงระดับต่ำ และ 1.00-1.50 หมายถึงระดับต่ำมาก แบบประเมินนี้ได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญและมีค่าความเชื่อมั่นสูงจึงสามารถนำไปใช้ได้อย่างมั่นใจ

### แบบประเมินผลก่อน – หลังใช้รูปแบบ

#### คำชี้แจง

แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการใช้ “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21” โปรดพิจารณาแต่ละรายการประเมินและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = ปานกลาง

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

1. ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_
2. โรงเรียน \_\_\_\_\_
3. ตำแหน่ง \_\_\_\_\_
4. ประสบการณ์บริหาร \_\_\_\_\_ ปี
5. แบบประเมินนี้เป็น

ก่อนใช้รูปแบบ  หลังใช้รูปแบบ

ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills)

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
1	ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูได้อย่างเป็นระบบ					
2	สามารถออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะคิดขั้นสูง					
3	สนับสนุนให้ครูใช้การเรียนรู้แบบ Active Learning					
4	มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก					
5	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ภายในโรงเรียน					
6	สนับสนุนการทำงานร่วมกันของครูอย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ส่งเสริมการจัดการกระบวนการ PLC ที่มีคุณภาพ					
8	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจทางวิชาการ					
9	สามารถแก้ปัญหาเชิงระบบโดยอาศัยข้อมูล/หลักฐานจริง					
10	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร					

ส่วนที่ 2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media & Technology Skills)

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
11	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลนักเรียน/ครูได้					
12	มีทักษะการใช้ระบบข้อมูลเชิงบริหาร (Dashboard, School Data)					
13	ใช้สื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารกับชุมชน/ผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม					
14	กำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15	มีความรู้และการปฏิบัติตามหลัก PDPA อย่างเหมาะสม					
16	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนรายงานหรือเผยแพร่					
17	เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (เกาะ/ตอย/ชนบท)					
18	ใช้ข้อมูลดิจิทัลประกอบการตัดสินใจพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
19	สามารถสื่อสารออนไลน์ในสถานการณ์เร่งด่วน/ฉุกเฉินได้					
20	มีความสามารถในการประเมินความเสี่ยงด้านข้อมูลและเทคโนโลยี					

**ส่วนที่ 3 ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life & Career Skills)**

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
21	บริหารทีมงานอย่างมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจได้					
22	บริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า					
23	วางแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
24	จัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
25	เจรจาสร้างความร่วมมือกับชุมชน/องค์กรภายนอกได้					
26	บริหารความเสี่ยงในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ					
27	รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น อุทกภัย/เหตุการณ์ความปลอดภัย					
28	ดูแลและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูอย่างต่อเนื่อง					
29	ประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้					
30	ส่งเสริมสุขภาวะและบรรยากาศการทำงานที่ดีในโรงเรียน					

**ส่วนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (ตามมาตรฐานวิชาชีพ)**

ที่	รายการประเมิน	5	4	3	2	1
31	กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ชัดเจน					
32	วิเคราะห์บริบทและข้อมูลโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนา					
33	ออกแบบกระบวนการและมอบหมายงานได้อย่างชัดเจน					
34	ดำเนินการนิเทศภายในตามหลักฐานเชิงประจักษ์					
35	ใช้ผลการประเมินคุณภาพมาแก้ปัญหา/พัฒนาโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง					
36	บริหารงบประมาณ พัสดุ เอกสารอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล					
37	ใช้ผลวิจัยหรือนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ					
38	สร้างระบบติดตามและประเมินผลการทำงานของครูได้อย่างเป็นระบบ					
39	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนคุณภาพโรงเรียน					
40	เป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม คุณธรรม และความโปร่งใสของผู้บริหาร					

**ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด (สำหรับก่อน-หลังใช้รูปแบบ)**

ข้อ 1 ก่อน/หลังการใช้รูปแบบ ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารของตนเองในด้านใดบ้าง

.....

ข้อ 2 สิ่งใดเป็นปัจจัยที่ช่วยให้รูปแบบสามารถนำไปใช้ได้ผล หรือมีข้อจำกัดใดบ้าง

.....

ข้อ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้ดียิ่งขึ้น

.....

## ภาคผนวก ข

### แหล่งความรู้

#### 1. หนังสือและเอกสารแนะนำ

สำหรับผู้บริหารที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 แนะนำหนังสือ "ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การศึกษาเพื่ออนาคต" โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งอธิบายแนวคิดและความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน หนังสือ "ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา" โดย ดร.วิจารณ์ พานิช ที่เน้นการเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การศึกษา และหนังสือ "การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร" โดย ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอาน ที่อธิบายหลักการ และวิธีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

สำหรับเอกสารวิชาการแนะนำ "กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21" โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก" โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และ "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวทางสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา" โดยสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เอกสารเหล่านี้ให้ข้อมูลเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

#### 2. แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์

สำหรับการเรียนรู้ออนไลน์แนะนำแพลตฟอร์ม OBECEC ([www.obecec.go.th](http://www.obecec.go.th)) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีหลักสูตรออนไลน์มากมายสำหรับผู้บริหารการศึกษา แพลตฟอร์ม DLit ([www.dlit.ac.th](http://www.dlit.ac.th)) ที่พัฒนาโดยสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีเนื้อหาด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล YouTube Channel "ครูพันธุ์ใหม่" และ "การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21" ที่มีคลิปวิดีโอสั้นๆ ที่น่าสนใจและเข้าใจง่าย และเว็บไซต์ [www.truelookpanya.com](http://www.truelookpanya.com) ที่มีบทความ และเนื้อหาการศึกษาที่หลากหลาย

นอกจากนี้ แนะนำ Google for Education Training Center ([teachercenter.withgoogle.com](http://teachercenter.withgoogle.com)) สำหรับการเรียนรู้การใช้ Google Workspace ในการบริหารและการสอน Microsoft Educator Center สำหรับการเรียนรู้การใช้ Microsoft Tools และ Coursera, edX ที่มีหลักสูตรด้าน Educational Leadership จากมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกที่สามารถเรียนได้ฟรี หรือเสียค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย

### 3. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงามีทีมศึกษานิเทศก์และผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สนใจสามารถติดต่อผ่านทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอรายชื่อและข้อมูล การติดต่อของศึกษานิเทศก์ประจำอำเภอหรือกลุ่มโรงเรียนของตนเอง นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบที่ผ่านการพัฒนาและประสบความสำเร็จที่สามารถเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เพิ่งเริ่มต้นได้

### 4. แหล่งข้อมูลดิจิทัล

แนะนำให้ติดตามข้อมูลข่าวสารและแนวปฏิบัติที่ดีจากเว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ([www.obec.go.th](http://www.obec.go.th)) เว็บไซต์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา เพจ Facebook กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดพังงา Line Group ของผู้บริหารในแต่ละอำเภอ และช่องทาง YouTube ของโรงเรียนต้นแบบต่างๆ ที่แชร์ประสบการณ์และนวัตกรรมการบริหาร การติดตามข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับแรงบันดาลใจและความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

## ภาคผนวก ค

### คำถามที่พบบ่อย (FAQs)

#### 1. คำถามทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ

**คำถาม:** รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยหรือไม่

**คำตอบ:** รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับประสบการณ์ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์มานานแล้วก็สามารถนำไปใช้ได้ สำหรับผู้บริหารใหม่รูปแบบจะช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งและทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเอง ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถใช้รูปแบบนี้เพื่อยกระดับสมรรถนะให้สูงขึ้นและทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

**คำถาม:** ใช้เวลานานเท่าใดในการเห็นผลจากการพัฒนา

**คำตอบ:** ระยะเวลาที่เห็นผลขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่นระดับสมรรถนะเริ่มต้น เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความมุ่งมั่นในการพัฒนา และการสนับสนุนจากหน่วยงาน โดยทั่วไปผลเบื้องต้นจะเริ่มเห็นได้ภายในสามถึงหกเดือนแรก เช่นการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการบริหารและการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ส่วนผลที่ชัดเจนและยั่งยืนมักจะเห็นได้หลังจากหนึ่งปีของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือการพัฒนาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่ใช่แค่ครั้งเดียวจบ

**คำถาม:** โรงเรียนที่มีงบประมาณจำกัดมากสามารถใช้รูปแบบนี้ได้หรือไม่

**คำตอบ:** ได้อย่างแน่นอน รูปแบบนี้ออกแบบมาให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ได้ตามทรัพยากรที่มีอยู่ กิจกรรมหลายอย่างไม่ต้องใช้งบประมาณมากเช่นการจัด PLC ภายในโรงเรียน การสะท้อนคิด การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ฟรี และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหาร สำหรับกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณเช่นการอบรมหรือการศึกษาดูงานมักจะได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษา สิ่งสำคัญที่สุดคือความมุ่งมั่นและความต่อเนื่องในการพัฒนาไม่ใช้เงิน

#### 2. คำถามเกี่ยวกับการปรับใช้

**คำถาม:** โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลและเข้าถึงเทคโนโลยีได้ยากจะปรับใช้รูปแบบนี้ได้อย่างไร

**คำตอบ:** สำหรับโรงเรียนที่มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีสามารถปรับวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมได้ เช่นใช้การเรียนรู้ผ่านหนังสือและเอกสารมากกว่าออนไลน์ ดาวน์โหลดเนื้อหาออนไลน์ไว้ล่วงหน้าเมื่อมีโอกาสเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ใช้การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเผชิญหน้ามากขึ้น และใช้โทรศัพท์มือถือที่

มีสัญญาณมากกว่าคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเกาะพยามในส่วนที่ 7 แสดงให้เห็นว่าข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีไม่ใช่ข้ออุปสรรคสำคัญหากมีความมุ่งมั่นและวิธีการที่เหมาะสม

**คำถาม:** ผู้บริหารที่มีภาระงานมากจะจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนาได้อย่างไร

**คำตอบ:** การพัฒนาไม่จำเป็นต้องแยกออกจากงานประจำแต่สามารถบูรณาการเข้าด้วยกันได้ เช่น การฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีโดยนำมาใช้ในการทำงานจริงทันที การพัฒนาทักษะการสื่อสารโดยการปรับปรุง การประชุมกับครู การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ข้อมูลนักเรียนในการวางแผนพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ควรจัดสรรเวลาเฉพาะอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งถึงสองชั่วโมงสำหรับการเรียนรู้และการสะท้อนคิดโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำไม่ใช่งานพิเศษ

**คำถาม:** หากผู้บริหารไม่เก่งเทคโนโลยีจะอย่างไร

**คำตอบ:** ไม่ต้องกังวลเพราะทุกคนสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีได้ถ้ามีความตั้งใจและวิธีการที่เหมาะสม แนะนำให้เริ่มจากพื้นฐานที่ง่ายที่สุดก่อนเช่นการใช้ Line หรือ Facebook จากนั้นค่อยๆพัฒนาไปสู่การใช้ Google Workspace ทีละขั้น เรียนรู้จากครูในโรงเรียนที่เก่งเทคโนโลยีโดยไม่ต้องอายที่จะถาม เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการที่จัดโดยเขตพื้นที่การศึกษา และเรียนรู้ผ่าน YouTube ที่มีคลิปสอนใช้งานมากมาย สิ่งสำคัญคือความกล้าที่จะลองและไม่กลัวผิด

### 3. คำถามเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

**คำถาม:** ถ้าครูและบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือจะอย่างไร

**คำตอบ:** การขาดความร่วมมือมักเกิดจากการไม่เข้าใจวัตถุประสงค์หรือกลัวการเปลี่ยนแปลง แนวทางแก้ไขคือสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับเหตุผลและประโยชน์ของการพัฒนา เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นด้วยตัวอย่างว่าการพัฒนาจะนำไปสู่ผลดีอย่างไร เริ่มจากคนที่พร้อมจะร่วมมือก่อนแล้วค่อยขยายผลไปยังคนอื่น และอดทนพร้อมให้เวลากับการเปลี่ยนแปลง ไม่บังคับหรือกดดันมากเกินไป

**คำถาม:** ถ้าทำไปแล้วไม่เห็นผลหรือพัฒนาไม่ได้ตามเป้าหมายจะอย่างไร

**คำตอบ:** ก่อนอื่นต้องวิเคราะห์สาเหตุว่าเกิดจากอะไร อาจเป็นเพราะเป้าหมายสูงเกินไป วิธีการไม่เหมาะสม ขาดความต่อเนื่อง หรือมีอุปสรรคที่ไม่คาดคิด เมื่อทราบสาเหตุแล้วก็ปรับเป้าหมายให้เหมาะสมหรือลดระดับลงมาก่อน เปลี่ยนวิธีการหรือกิจกรรมที่ไม่ได้ผล ขอคำปรึกษาจากศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญ และอย่าท้อแท้เพราะความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ สิ่งสำคัญคือการลุกขึ้นมาเริ่มใหม่ด้วยบทเรียนที่ได้จากความผิดพลาด

**คำถาม:** การพัฒนาจะส่งผลกระทบต่อภาระงานของผู้บริหารหรือไม่

**คำตอบ:** ในระยะแรกอาจรู้สึกว่าการภาระงานเพิ่มขึ้นเพราะต้องเรียนรู้สิ่งใหม่และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ในระยะยาวการพัฒนาจะช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพราะผู้บริหารจะมีทักษะและเครื่องมือที่ดีขึ้นในการบริหารจัดการ เช่นการใช้เทคโนโลยีจะช่วยลดเวลาในการทำงานเอกสาร การพัฒนาทีมงานจะช่วยให้สามารถมอบหมายงานได้มากขึ้น การมี PLC จะช่วยแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ดังนั้นให้มองว่าการพัฒนาเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าในระยะยาว

## ภาคผนวก ง

### อภิธานศัพท์

**3R** - ทักษะพื้นฐานสามประการคือ Reading (การอ่าน) Writing (การเขียน) และ Arithmetic (การคำนวณ) ที่เป็นรากฐานของการเรียนรู้ทั้งหมด

**8C** - ทักษะแปดประการของศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย Critical Thinking, Creativity, Cross-cultural Understanding, Collaboration, Communications, Computing, Career Skills และ Compassion

**PDCA** - วงจรการบริหารคุณภาพที่ประกอบด้วย Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) และ Act (ปรับปรุง) ที่ใช้อย่างต่อเนื่องเป็นวงจร

**PLC (Professional Learning Community)** - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือกลุ่มบุคลากรที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**SMART Goals** - เป้าหมายที่ดีต้องเป็น Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดผลได้) Achievable (ทำได้จริง) Relevant (สอดคล้องกับบริบท) และ Time-bound (มีกรอบเวลา)

**SUKJAI Model** - รูปแบบการพัฒนาที่ประกอบด้วย Skills, Uniqueness, Knowledge, Join, Active Learning และ Integration

**SWOT Analysis** - การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

**IDP (Individual Development Plan)** - แผนพัฒนารายบุคคลที่ผู้บริหารจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างเป็นระบบ

**Coaching** - กระบวนการพัฒนาบุคคลโดยใช้คำถามกระตุ้นการคิดและสะท้อนคิดเพื่อให้ผู้รับการโค้ชพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

**Mentoring** - กระบวนการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์ (Mentor) ให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า (Mentee)

**21st Century Skills** - ทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการทำงาน และสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

## บทส่งท้าย

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเล่มนี้จัดทำขึ้นด้วยความตั้งใจที่จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาที่นำเสนอจะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ความสำเร็จของรูปแบบนี้ไม่ได้อยู่ที่ความสมบูรณ์แบบของคู่มือแต่อยู่ที่ความมุ่งมั่นและการลงมือปฏิบัติจริงของผู้บริหารแต่ละท่าน การพัฒนาสมรรถนะเป็นเรื่องของการเดินทางที่ยาวนานไม่ใช่จุดหมายปลายทางที่ไปถึงแล้วจบ จึงขอให้ผู้บริหารทุกท่านมีความอดทน มีความต่อเนื่อง และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่จะพัฒนาและเติบโตได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ในนามของผู้พัฒนารูปแบบ ขอขอบคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบและคู่มือเล่มนี้ ขอให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารทุกท่านประสบความสำเร็จและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนต่อไป ด้วยความปรารถนาดีและความหวังว่าเด็กไทยทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ไพฑูรย์ สนธิเมือง
วัน เดือน ปีเกิด	9 สิงหาคม 2512
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	170/1 หมู่ที่ 4 ตำบลเขาต่อ อำเภอลำปลายพระยา จังหวัดกระบี่ 81160 เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ 080-8833707
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา 14 ซอยชุมชนนุราชฎร์ ตำบลท้ายช้าง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา 82000 โทรศัพท์ 076-412180

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2536	ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอก การฝึกและการจัดการกีฬา วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดกระบี่สมทบวิทยาลัยครูภูเก็ต
พ.ศ. 2550	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

## ประวัติผู้วิจัย (ต่อ)

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2537	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดเขาต่อ
พ.ศ. 2547	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านทะเลหอยราษฎร์อุทิศ
พ.ศ.2547	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านทะเลหอยราษฎร์อุทิศ
พ.ศ.2550	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไพรสมนธ์
พ.ศ.2564	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา

### ประสบการณ์/ผลงานที่ภาคภูมิใจ

พ.ศ.2560	รางวัลสถานศึกษาพอเพียงที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศระดับประเทศ
พ.ศ.2563	รางวัลโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา
พ.ศ.2567	รางวัลครูสุดดี ของคุรุสภา
พ.ศ.2568	รางวัลทรงคุณค่า สพฐ.(OBEC AWARDS) เหรียญทอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอดเยี่ยม ด้านบริหารจัดการ