

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษายุคโควิด 19
 - 1.1 พระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551
 - 1.2 กฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบพ.ศ. 2555
 - 1.3 แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติ
 - 1.4 นโยบายและแนวทางการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 ความหมายของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 2.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 2.3 ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษายุคโควิด 19

1. พระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551
พระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 เป็นกฎหมายด้านการศึกษาระดับหนึ่งที่เป็นเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการศึกษาทั้ง 2 รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ว่าด้วยการศึกษาตลอดชีวิต (การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย) สำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ได้ระบุไว้ดังนี้ พระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษานอก

ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 (2551 : 1 - 10) ให้ความหมายการศึกษานอกระบบไว้ว่า การศึกษานอกระบบ หมายความว่า กิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ และวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่น และหลากหลายตามสภาพความต้องการและศักยภาพ ในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้น และมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้ และให้ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัยไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพ ในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน.” โดยมีเลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เรียกโดยย่อว่า “เลขาธิการ กศน.” ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดีและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบ การดำเนินงานของสำนักงาน โดยให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดทุกจังหวัด ดังต่อไปนี้ 1) ในกรุงเทพมหานคร ให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน. กทม.” เป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงาน และเป็นหน่วยงานการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร และมีอำนาจหน้าที่บริหารการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายใน กรุงเทพมหานคร 2) ในจังหวัดอื่น ให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน. จังหวัด” เป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงาน และเป็นหน่วยงานการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด และมีอำนาจหน้าที่บริหารการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายในจังหวัด ซึ่งมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน กศน. กทม. หรือสำนักงาน กศน. จังหวัด แล้วแต่กรณี รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสถานศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ที่รับผิดชอบและมีฐานะเป็นผู้บริหารการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน โดยมีสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษา

ตามอัยยาศัยร่วมกับภาคีเครือข่าย การดำเนินงานของสถานศึกษา อาจจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นหน่วยจัดกิจกรรมและสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนก็ได้ ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมี คณะกรรมการสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบซึ่งเป็นระบบ การประกันคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับกฎหมายว่า ด้วยการศึกษาระดับชาติ และดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน โดยได้รับความร่วมมือ ส่งเสริม และสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย และสำนักงาน ซึ่งระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในให้เป็นไปตามที่กำหนด ในกฎกระทรวง

สรุปได้ว่า สาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัยยาศัย พ.ศ. 2551 ได้ระบุไว้ดังนี้ 1) ว่าด้วยเรื่องของคำนิยามและความหมาย อาทิเช่น ความหมายของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัย การส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษา คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ตลอดจนนิยามของภาคีเครือข่าย เป็นต้น 2) ว่าด้วยการมีส่วนร่วม ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัย 3) ว่าด้วย อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัย ของเลขาธิการ กศน.และสำนักงานกศน. 4) ว่าด้วยองค์ประกอบของคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัยในชุดต่าง ๆ อาทิเช่น คณะกรรมการระดับนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัย จังหวัด/กรุงเทพมหานคร และในระดับอำเภอ และคณะอนุกรรมการภาคีเครือข่ายที่มีความสำคัญ ต่อการทำงานในระดับเชิงพื้นที่ที่ปฏิบัติกับชุมชน เป็นต้น รวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ตามมาตรา ของพระราชบัญญัติดังกล่าว 5) สถานศึกษาและบทบาทของครู กศน.ในระดับอำเภอและตำบล ในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัย และ 6) ว่าด้วยการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาของ กศน.

2. กฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในสำหรับ สถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555 (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัยยาศัย. 2555 : 120 – 122) ตามมาตรา 20 วรรคหนึ่ง และวรรคสามแห่ง พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัยยาศัย พ.ศ. 2551 บัญญัติให้ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัยจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบและมีคุณภาพตลอดจนมาตรฐานสอดคล้องกับ กฎหมายว่าด้วยการศึกษาระดับชาติ ทั้งนี้ ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์

และวิธีการประกันคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555 ซึ่งได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพภายในไว้ว่า หมายความว่า การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดสำหรับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ซึ่งกระทำโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษารวมถึงความหมายของมาตรฐานการศึกษาไว้ว่า มาตรฐานการศึกษา หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา และความหมายของระบบการประกันคุณภาพภายในไว้ว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน โดยให้สถานศึกษาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายใน ดังต่อไปนี้ 1) จัดให้มีมาตรฐานการศึกษานอกระบบที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดและพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา 2) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี 4) จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 5) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6) จัดทำรายงานการประเมินตนเองประจำปี 7) เสนอรายงานการประเมินคุณภาพภายในต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและภาคีเครือข่าย และเผยแพร่ต่อสาธารณชน 8) นำผลการประเมินคุณภาพภายในมาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย 9) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ และ 10) ยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ภาคีเครือข่ายและผู้รับบริการ นอกจากนี้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดหรือสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการประกันคุณภาพภายในของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหรือศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ที่อยู่ในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และร่วมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 2) ดำเนินการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดอย่างน้อยหนึ่งครั้งภายในสามปีงบประมาณ และแจ้งผลให้สถานศึกษาทราบ รวมทั้งเปิดเผยผลการประเมินคุณภาพภายในต่อสาธารณชน 3) เสนอสรุปรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

ของสถานศึกษาเป็นภาพรวมของจังหวัดต่อสำนักงาน 4) นำผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษามาใช้ในการวางแผนสนับสนุนช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาออกจากสถานศึกษาให้สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอื่นด้วย และให้สำนักงานส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาดังต่อไปนี้ 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษานอกระบบให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ 2) สรุปและรายงานผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในภาพรวมต่อคณะกรรมการ และ 3) ดำเนินการอื่นใดเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า สาระสำคัญของกฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555 ระบุไว้ดังนี้ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และ 3) การประเมินคุณภาพภายใน โดยให้สถานศึกษาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายใน คือ 1) จัดให้มีมาตรฐานการศึกษานอกระบบที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด และพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา 2) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี 4) จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 5) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 6) จัดทำรายงานการประเมินตนเองประจำปี 7) เสนอรายงานการประเมินคุณภาพภายในต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและภาคีเครือข่าย และเผยแพร่ต่อสาธารณชน 8) นำผลการประเมินคุณภาพภายในมาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย 9) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ และ 10) ยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ภาคีเครือข่ายและผู้รับบริการ

3. แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติ

การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการบริหารและการดำเนินการตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ผู้รับบริการ และทำให้เกิดความมั่นใจกับผู้รับบริการ การศึกษาว่า สถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจากการติดตามผลการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษางานบางส่วนยังไม่สามารถสะท้อนคุณภาพของการจัดการศึกษาได้อย่างแท้จริง และบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาบางประเภท จึงทำให้คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูป

ประเทศด้านการศึกษามีการจัดทำแผนการปฏิรูปกฎหมายเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งหวังให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเกิดการพัฒนา และมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษามากที่สุด กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในด้านการจัดการศึกษาของประเทศ จึงได้มีการออกกฎกระทรวง การประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2561 และจัดให้มีการปรับแก้ไขมาตรฐานการศึกษาให้สามารถสะท้อนถึงคุณภาพ การจัดการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง เน้นการประเมินคุณภาพจากผล การปฏิบัติงานตามสภาพจริง ไม่ยุ่งยาก และไม่เน้นการใช้เอกสารในการประเมินเพื่อไม่ให้เป็ นภาระกับสถานศึกษา ซึ่งแนวทางการประเมินจะเป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาที่เป็นไปตามบริบทของสถานศึกษา ไม่ใช่เพื่อการตัดสินว่า "ผ่าน" หรือ "ไม่ผ่าน" (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2563 : ก) และเพื่อให้ การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน กศน. เป็นไปตาม กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555 จึงให้ สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และดำเนินการ เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ ภายนอก ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2563 : 95 - 97)

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ควรประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรภายใน สถานศึกษาทุกคน

2. ทบทวน สร้างความเข้าใจ รายละเอียดคำอธิบาย เกณฑ์การพิจารณา และระดับ คุณภาพของมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แต่ละประเภทของมาตรฐาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด และวางแผน การดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

3. กำหนด และประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยต้องไม่น้อยกว่า มาตรฐานแต่ละประเภทของมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดไว้ ทั้งนี้ สถานศึกษาสามารถกำหนดมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษาเพิ่มเติมได้ นอกเหนือจากที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ใช้ได้ และต้องกำหนด ค่าเป้าหมายในบางประเด็นการพิจารณาที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการ ประเมินคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ สถานศึกษาอาจมีการจัดทำคู่มือ หรือแนวทางการ ดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เพิ่มเติมขึ้นได้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือเป็น

เอกสารในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา แต่ละแห่งที่สามารถดำเนินการได้ในที่นี้ สำหรับประเด็นการพิจารณาที่ควรมีการกำหนดค่าเป้าหมาย มีดังนี้

3.1 มาตรฐานการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.1.1 ประเด็นการพิจารณาที่ 1.1 ผู้เรียนการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

3.1.2 ประเด็นการพิจารณาที่ 1.2 ผู้เรียนการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

3.1.3 ประเด็นการพิจารณาที่ 1.3 ผู้เรียนการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์คิดอย่างมีวิจารณญาณ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่น

3.1.4 ประเด็นการพิจารณาที่ 1.4 ผู้เรียนการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการสร้างสรรค์งานชิ้นงาน หรือนวัตกรรม

3.1.5 ประเด็นการพิจารณาที่ 1.5 ผู้จบการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานมีความรู้ ทักษะ พื้นฐานที่ได้รับไปใช้หรือประยุกต์ใช้

3.2 มาตรฐานการศึกษาต่อเนื่อง มีประเด็นการพิจารณาที่ต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมายเพียง 1 ประเด็นการพิจารณา คือ ประเด็นการพิจารณาที่ 1.3 ผู้จบหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องที่นำความรู้ไปใช้จนเห็นเป็นประจักษ์หรือตัวอย่างที่ดี

3.3 มาตรฐานการศึกษาตามอัธยาศัย ไม่มีประเด็นการพิจารณาที่ต้องกำหนดค่าเป้าหมาย

4. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาหรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาและมุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งควรจัดทำให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย และชุมชน ท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

5. ดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาหรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และรวบรวมข้อมูล ร่องรอย หลักฐาน หรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามสภาพจริงไว้อย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ และนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนาสถานศึกษา

7. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินตนเองของสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษาครบกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการประเมินตนเอง หรือจะดำเนินการก่อนที่สถานศึกษาจะมีการประเมินตนเองก็ได้สำหรับการประเมินตนเองของสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องตรวจสอบและประเมินตนเองตามสภาพบริบทของสถานศึกษาที่แท้จริง โดยต้องให้ความสำคัญกับการประเมินเชิงคุณภาพ ผนวกกับการประเมินเชิงปริมาณควบคู่กันไป ทั้งนี้ในการแปรระดับคุณภาพของสถานศึกษาควรใช้เกณฑ์การเทียบคะแนนกับระดับคุณภาพที่ต้นสังกัดกำหนด

8. ดำเนินการประเมินคุณภาพภายใน และจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self - Assessment Report : SAR) ประจำปีงบประมาณ ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการประเมินตนเองของสถานศึกษาที่แต่งตั้งไว้ และนำเสนอรายงานผลการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ภาควิชาหรือฝ่ายและจัดส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด พร้อมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชน ทั้งนี้ การประเมินตนเองของสถานศึกษาควรดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน กศน. กำหนดและเผยแพร่ไว้ ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555

ทั้งนี้ นอกจากการประเมินตนเองและจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self - Assessment Report : SAR) ประจำปีงบประมาณของสถานศึกษาแล้ว ให้สถานศึกษาดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด คือสำนักงาน กศน.จังหวัด หรือสำนักงาน กศน. เพื่อจัดให้มีการประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัด ซึ่งต้องดำเนินการอย่างน้อย 1 ครั้งในสามปีงบประมาณ และเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาพร้อมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชน ทั้งนี้การประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัดของสถานศึกษา ควรดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน กศน. กำหนดและเผยแพร่ไว้ ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามกฎกระทรวง กำหนดระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555

9. นำผลการประเมินคุณภาพภายในมาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำข้อมูล ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพ ที่ปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมินตนเอง (Self - Assessment Report : SAR) ประจำปีงบประมาณของสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัดที่ผ่านมา มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในปีงบประมาณหรือระยะเวลาถัดไป โดยเน้นการมีส่วนร่วม

ของบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงภาคีเครือข่ายเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

10. จัดระบบบริหาร และสารสนเทศของสถานศึกษา ให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ตามสภาพจริง และสามารถตรวจสอบได้

11. ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติ ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกฎกระทรวง กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ พ.ศ. 2555 ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา 2) ทบทวน สร้างความเข้าใจ ระดับคุณภาพของมาตรฐานการศึกษา และวางแผนการดำเนินงาน 3) กำหนด และประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 4) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาหรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา 5) ดำเนินการตาม 6) จัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพการศึกษา 7) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินตนเองของสถานศึกษา 8) ดำเนินการประเมินคุณภาพภายใน และจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self - Assessment Report : SAR) ประจำปีงบประมาณ 9) นำผลการประเมินคุณภาพภายในมาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 10) จัดระบบบริหาร และสารสนเทศของสถานศึกษา ให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ตามสภาพจริง และสามารถตรวจสอบได้ และ 11) ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1 การศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีประเด็นการพิจารณา จำนวน 8 ประเด็น (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. 2563 : 130) ประกอบด้วย

1.1 ผู้เรียนการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

1.2 ผู้เรียนการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

1.3 ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์
คิดอย่างมีวิจารณญาณ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่น

1.4 ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการสร้างสรรค์งาน
ชิ้นงาน หรือนวัตกรรม

1.5 ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัล

1.6 ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสุขภาพะทางกาย และสุนทรียภาพ
ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการอ่าน การเขียน

1.7 ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการอ่าน การเขียน

1.8 ผู้จบการศึกษาขั้นพื้นฐานนาความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ได้รับไปใช้
หรือประยุกต์ใช้

มาตรฐานที่ 2 คุณภาพการจัดการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีประเด็นพิจารณาจำนวน 4 ประเด็น ประกอบด้วย

2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท และความ
ต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น

2.2 สื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.3 ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 3 คุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งมีประเด็นการพิจารณา
จำนวน 9 ประเด็น ประกอบด้วย

3.1 การบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม

3.2 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3.3 การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

3.4 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ

3.5 การกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.6 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นไปตาม
บทบาทหน้าที่

3.7 การส่งเสริม สนับสนุนภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3.9 การวิจัยเพื่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษา

สรุปได้ว่า มาตรฐานการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวน 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1 การศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีประเด็นการพิจารณา จำนวน 8 ประเด็น มาตรฐานที่ 2 คุณภาพการจัดการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีประเด็นการพิจารณาจำนวน 4 ประเด็น และมาตรฐานที่ 3 คุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งมีประเด็นการพิจารณา จำนวน 9 ประเด็น

มาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2563 : 9 - 11) มาตรฐานการศึกษา เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับ คุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบการประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดขึ้น จึงสามารถใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้น การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาจึงมีความสำคัญ ต่อการจัดการศึกษา คือ ทำให้สถานศึกษามีเกณฑ์การเปรียบเทียบที่เป็นมาตรฐานการศึกษาเดียวกัน ถึงแม้สถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีสภาพบริบทหรือข้อจำกัดที่แตกต่างกัน และมาตรฐานการศึกษา ยังทำให้สถานศึกษามีเป้าหมาย ทิศทางในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน เป็นการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เพื่อประเมินความก้าวหน้า หรือประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อการตรวจสอบ ยืนยันผลการประเมินคุณภาพภายในจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการกระตุ้น การปฏิบัติงานในด้านการบริหารและการจัดการศึกษา นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ยังเป็นการกำหนดความคาดหวังให้กับครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน สังคม และ หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพราะหากไม่มีมาตรฐานการศึกษา สาธารณชนก็จะไม่ทราบว่าสาระสำคัญที่แท้จริงของการจัดการศึกษาเป็นอย่างไร การจัดการเรียนรู้ ในปัจจุบันต้องเป็นไปในทิศทางใด คุณภาพการจัดการศึกษาแต่ละแห่งมีจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา ในเรื่องใดบ้าง เนื่องจากไม่มีเครื่องชี้วัดเทียบเคียง ทำให้ขาดความรับผิดชอบต่อสาธารณชน การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาทำให้สถานศึกษาต้องถือเป็นความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้เรียน มีคุณภาพตามมาตรฐาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรของสถานศึกษาต้องจัดการเรียนรู้ ให้ได้มาตรฐานมีคุณภาพการบริหารจัดการ ตลอดจนคุณภาพด้านการจัดสถานศึกษาให้เป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ และมีกิจกรรม โครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน และเสนอต่อหน่วยงาน โดยต้นสังกัด

กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงนโยบายของรัฐ และมาตรฐานยังเป็นแนวทางให้สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้การสนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้ เพื่อให้คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามความคาดหวังของชุมชนและสังคม ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาที่มีความต่อเนื่องเป็นวงจร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนหรือผู้รับบริการว่าจะได้รับการบริการ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่ปัจจัยป้อนในการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษา และผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษาภายใต้บริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ระบบการประกันคุณภาพจึงเป็นระบบที่ทำให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ เป็นการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้ประสานเป็นหนึ่งเดียว โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวางแผนพัฒนาคุณภาพ การควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดของการสร้างความพอใจให้กับผู้เรียนและการมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติการหลักอย่างมีระบบตามแบบแผนที่กำหนดไว้โดยระบบการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นองค์ประกอบของขั้นตอนการวางแผนการทำงานที่ใช้หลักการร่วมมือรวมพลังเป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกฝ่ายได้ร่วมกันทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อีกทั้งมีการกำหนดกระบวนการควบคุม และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้ และต้องบอกให้ได้ว่าการทำงานที่มีคุณภาพนั้นต้องมีลักษณะอย่างไร และผลงานที่มีคุณภาพต้องเป็นอย่างไร ต้องมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานกับโครงการกิจกรรมในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และรวมทั้งสามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปสู่การวางแผนและลงมือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ต่อไป ตลอดจนเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ร่วมกันของสถานศึกษา มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา

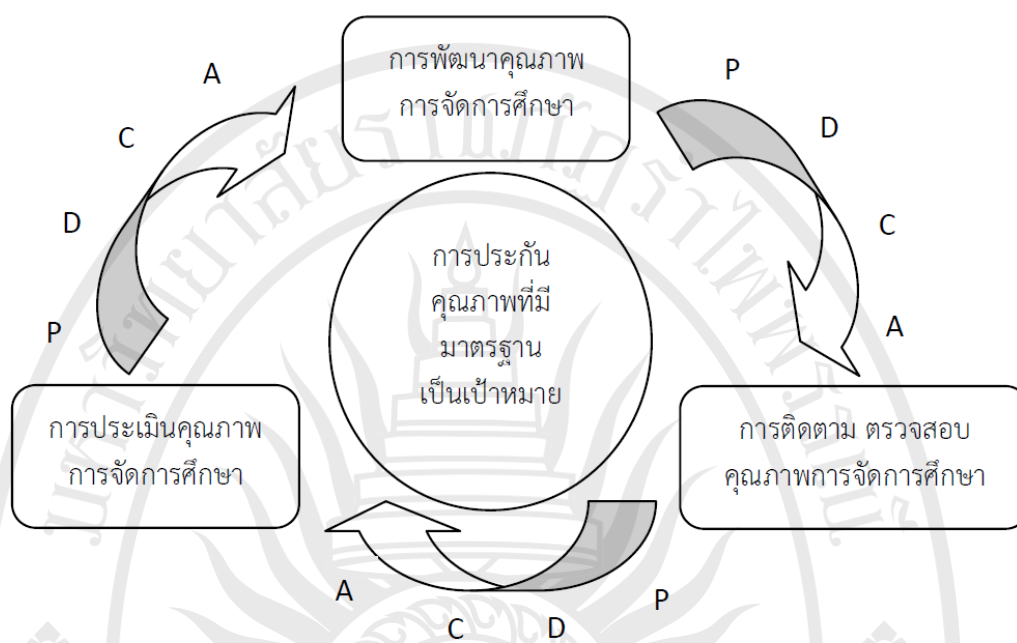
2. ด้านการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นองค์ประกอบของขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม กำกับ ดูแล ติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าการดำเนินงานของการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดทำรายงานการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ว่าสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติงานมีการดำเนินงานหรือจัดการศึกษาเป็นไป

ตามเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกันหรือไม่ หากการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าไปร่วมแก้ไข และร่วมการดำเนินงานดังกล่าว เพื่อให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานได้ทันทั่วถึง ไม่ปล่อยให้การดำเนินงานดำเนินต่อไป ทั้งนี้เพราะอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อผลการดำเนินงานก็ได้ ดังนั้น การติดตามตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้จะต้องทำในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด

3. ด้านการประเมินคุณภาพภายใน เป็นองค์ประกอบของขั้นตอนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา ในรอบปีของการประเมิน โดยมีคณะผู้ประเมิน ได้รับฟังรายงาน และศึกษารายงานผลการดำเนินงานเอกสาร และหลักฐานอ้างอิงต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างละเอียด พร้อมทั้งได้ตรวจเยี่ยมพื้นที่จัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการของสถานศึกษา ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารการดำเนินงานของสถานศึกษาจากผู้บริหาร ครู บุคลากรของสถานศึกษา ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยคณะกรรมการประเมิน ได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และสรุปผลการประเมิน ซึ่งจะต้องสามารถบ่งบอกได้ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาในกิจกรรมใดที่ทำได้ดีเลิศ สมควรเผยแพร่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถบ่งบอกได้ว่ากิจกรรมหรือโครงการใดที่จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และจะต้องมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างที่เป็นรูปธรรม ที่บ่งบอกได้ว่าจะต้องมีการพัฒนาอะไรและทำอย่างไรบ้าง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาทราบถึงระดับคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ที่ต้องแก้ไข รวมถึงเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานการศึกษาเป็นเป้าหมายและเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทางการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังภาพประกอบ 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 2 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นว่ากระบวนการดำเนินงานตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเป็นวงจร การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่ไม่หยุดนิ่ง โดยผ่านวงจรคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นเป้าหมายหลัก โดยเริ่มจากการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา และการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า มาตรฐานการศึกษาที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาดังที่ปรากฏใน กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ข้อ 3 การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปจะกำหนดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาแต่ละระดับ และประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา ติดตามการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 6 มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัด

และสถานศึกษาจัดให้ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ดังนั้น มาตรฐานการศึกษาจึงมีความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาเพราะ มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง สำหรับการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า มาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบการประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. นโยบายและแนวทางการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

4.1 นโยบายและแนวทางการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์โควิด - 19 ในประเทศไทย

จากการที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่อังคารที่ 7 เมษายน 2563 มีมติรับทราบ การเลื่อนเปิดเทอมจากวันที่ 16 พฤษภาคม เป็นวันที่ 1 กรกฎาคม 2563 จึงจำเป็นต้องวางแนวทางการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์วิกฤติโควิด-19 ในทุกระดับชั้นและทุกประเภท โดยกระทรวงศึกษาธิการได้มีการกำหนดแนวนโยบายเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์โควิด-19 ให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่สภาพแวดล้อมจะอำนวยให้บนพื้นฐาน 6 ข้อ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

1.1 จัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง “การเปิดเทอม” หมายถึง การเรียนที่โรงเรียนหรือการเรียนที่บ้าน ทั้งนี้การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

1.2 อำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคน สามารถเข้าถึงการเรียนการสอนได้ แม้จะไม่สามารถไปโรงเรียนได้

1.3 ใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การเสนอขอช่องดิจิทัล TV จาก กสทช.ทั้งหมด 17 ช่อง เพื่อให้นักเรียนทุกระดับชั้น สามารถเรียนผ่าน DLTV ได้ ทั้งนี้ ไม่มีการลงทุน เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ใด ๆ เพิ่มเติมโดยไม่จำเป็น ซึ่ง กสทช.อนุมัติแล้วให้เริ่มออกอากาศ 16 พฤษภาคม 2563 เป็นเวลาไม่เกิน 6 เดือน หรือถ้าสามารถกลับมาดำเนินการสอนได้ตามปกติ

ก็ให้หยุดทดลองออกอากาศ แบ่งเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 15 ช่อง เป็นของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) จำนวน 1 ช่อง และเป็นของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) จำนวน 1 ช่อง โดยให้ออกอากาศแบบความคมชัดปกติ (SD)

1.4 ตัดสินใจนโยบายต่าง ๆ บนพื้นฐานของการสำรวจความต้องการ ทั้งจากนักเรียน ครู และ โรงเรียน ไม่คิดเอง โดยให้การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นที่ตั้งและกระทรวงจะสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่

1.5 ปรับปฏิทินการศึกษาของไทยให้เอื้อต่อการ “เรียนเพื่อรู้” ของเด็กมากขึ้น รวมทั้งมีการปรับตารางเรียนตามความเหมาะสม โดยเวลาที่ชัดเจนจะคำนึงถึงภาระของทุกคน และการได้รับความรู้ครบตามช่วงวัยของเด็ก

1.6 บุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน จะได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง และทำให้ท่านได้รับผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

4.2 แนวทาง วิธีการและรูปแบบ/สภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์โควิด-19

กระทรวงศึกษาธิการ (2563) ได้ออกแบบการเรียนการสอนในช่วง COVID-19 โดยมีรายละเอียดในภาพรวม ดังนี้

2.1 รูปแบบการเรียนการสอนออกแบบให้สอดคล้องกับความปลอดภัยของพื้นที่ โดยมีการเรียนรู้แบบ Onsite ในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยสามารถไปโรงเรียนได้ ขณะที่พื้นที่ที่ไม่ปลอดภัยจะมีการเรียนรู้หลักผ่านทาง การ On-Air ของมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมในพระบรมราชูปถัมภ์ และมีการเรียนรู้เสริมผ่านระบบ Online โดยกำหนดการจัดการเรียนรู้ 3 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 การเรียนที่โรงเรียน (On-Site)

2.1.2 การเรียนผ่านทีวี (On-Air) ใน 4 ระบบ ได้แก่ ระบบดาวเทียม (Satellite) ทั้ง KU-Band (จานทิพย์) ช่อง 186 – 200 และ C-Band (จานโปร่ง) ช่อง 337 – 351 ระบบดิจิทัลทีวี (Digital TV) ช่อง 37 – 51 ระบบเคเบิลทีวี (Cable TV) และระบบ IPTV

2.1.3 การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชัน (Online) ใน 4 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ www.deep.go.th (DEEP : Digital Education Excellence Platform) เว็บไซต์ [DLTV](http://www.dltv.ac.th) www.dltv.ac.th เว็บไซต์ Youtube- www.youtube.com DLTV1 Channel – DLTV15 Channel และ แอปพลิเคชัน DLTV บน Smartphone/Tablet

2.2 นโยบายหลักที่นำมาใช้ คือ เพิ่มเวลาพัก ลดการประเมินและงคกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น โดยเน้นเรียนเฉพาะวิชากลุ่มสาระหลัก เพื่อให้ให้นักเรียนผ่อนคลายลง ซึ่งนักเรียน

มีเวลาพักในภาคเรียนที่ 1/2563 จำนวน 17 วัน และในภาคเรียนที่ 2/2563 จำนวน 37 วัน รวมทั้งสิ้น 54 วัน ฉะนั้น ภาคเรียนที่ 1/2563 เรียนตั้งแต่ 1 กรกฎาคม -13 พฤศจิกายน 2563 เป็นเวลา 93 วัน แล้วปิดภาคเรียน 17 วัน ส่วนภาคเรียนที่ 2/2563 เรียนตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2563 - 9 เมษายน 2564 เป็นเวลา 88 วัน แล้วปิดภาคเรียน 37 วัน ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2564 ซึ่งจะมีเวลาเรียนรวมทั้งสิ้น 181 วัน ส่วนเวลาที่ขาดหายไป 19 วัน จาก 200 วัน ให้แต่ละโรงเรียนสอนชดเชย ดังนั้น การเปิดเทอมปีการศึกษาหน้าจะกลับมาปกติในวันจันทร์ที่ 17 พฤษภาคม 2564

2.3 การเตรียมพร้อมในด้านระบบการเรียนรู้ทางไกลและระบบออนไลน์ จะเริ่มทดสอบ ตั้งแต่วันที่ 18 พฤษภาคมนี้เป็นต้นไป เพื่อเตรียมความพร้อมให้มากที่สุด ในกรณีที่วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 ไม่สามารถเปิดเทอมที่โรงเรียนได้

2.4 กระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกล ในสัดส่วน 80 % เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนขั้นพื้นฐานได้ อีกร้อยละ 20 หรือมากกว่า ให้ทางโรงเรียน และคุณครูในแต่ละพื้นที่พิจารณาออกแบบตามความเหมาะสม

2.5 การเรียนผ่านการสอนทางไกล จะใช้ทีวีดิจิทัล และ DLTV เป็นหลัก ซึ่งได้รับการอนุเคราะห์สื่อจากมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยมีดิจิทัลแพลตฟอร์มของกระทรวงศึกษาธิการ หรือ DEEP และการเรียนการสอนแบบโต้ตอบออนไลน์เป็นสื่อเสริม

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้มีการกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนระบบทางไกลโดยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อม (7 เมษายน – 17 พฤษภาคม 2563) สํารวจความพร้อมในด้านอุปกรณ์การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ของนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และระบบการบริหารจัดการการเรียนการสอน รวมถึงขออนุมัติใช้ช่องรายการ โทรทัศน์ในระบบดิจิทัล จากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เพื่อจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พร้อมขออนุมัติเผยแพร่การเรียนการสอนจากห้องเรียนต้นทาง ในระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของสถานีวิทยุโทรทัศน์การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) จากมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดทำสื่อวีดิทัศน์การสอน โดยครูต้นแบบ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และรวบรวมสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ใน OBEC Content Center ชุดโปรแกรม และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ครบวงจรของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น Tutor ทีวีฟรี.com, e-Book เป็นต้น รวมถึงเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเครือข่าย เพื่อรองรับการให้บริการ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เชื่อมโยงกับระบบ Digital e-Learning ของกระทรวงศึกษาธิการ

ระยะที่ 2 การทดลองจัดการเรียนการสอนทางไกล (18 พฤษภาคม – 30 มิถุนายน 2563) จะทดลองจัดการเรียนการสอนทางไกล ในระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผ่านช่องรายการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล โดยการเผยแพร่สัญญาณจากมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ในพระบรมราชูปถัมภ์ (DLTV) ในระดับปฐมวัยเน้นกิจกรรมเตรียมความพร้อมเด็ก และระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ผ่านช่องรายการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลและระบบออนไลน์โดยครูต้นแบบ ด้วยเครื่องมือการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งเปิดศูนย์รับฟังความคิดเห็นการเรียนการสอนทางไกล จากผู้ปกครอง ประชาชน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา และประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ แนะนำช่องทางการเรียนทางไกลให้กับผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 3 การจัดการเรียนการสอน (1 กรกฎาคม 2563 – 30 เมษายน 2564) ได้วางแผนไว้สำหรับ 2 สถานการณ์ นั่นคือ สถานการณ์ที่ 1 กรณีที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ยังไม่คลี่คลาย จะจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้วยระบบทางไกลผ่าน DLTV และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้วยวิดีโอทัศน์การสอนโดยครูต้นแบบ และระบบออนไลน์ด้วยเครื่องมือการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษา และสถานการณ์ที่ 2 กรณีที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) คลี่คลาย จะจัดการเรียนการสอนปกติในโรงเรียน โดยให้เว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และมีแผนเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ โดยจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน

ระยะที่ 4 การทดสอบและการศึกษาต่อ (1 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2564) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบและคัดเลือกเข้าศึกษาต่อ คือ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เกี่ยวกับระบบคัดเลือกเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (TCAS GAT PAT) และสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เกี่ยวกับการทดสอบ O-net ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสซึ่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (คุณหญิงกัลยา โสภณพนิช) คุณแลร์มพิศชอบ จัดทำแพลตฟอร์มของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อเป็นเวทีเชื่อม 176 หน่วยงาน และ โยงคนพิการทั่วประเทศ ให้สามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาตนเองได้มากขึ้น ตามแนวทาง“ปรับบ้านเป็นห้องเรียน เปลี่ยนพ่อแม่เป็นครู” โดยแพลตฟอร์มนี้จะสามารถทำให้พ่อแม่ ผู้ปกครองเรียนรู้วิธีการดูแล พัฒนาผู้เรียนที่พิการตามแบบต่าง ๆ ต่อไปได้ ทั้งยังสามารถบรรจุสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ การให้คำปรึกษา แนะนำ และเรื่องอื่น ๆ ไปยังหน่วยงาน

สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้ด้วย ทั้งนี้ แพลตฟอร์มของโรงเรียนที่จัดการศึกษาพิเศษ คือ เมื่อค้นหาเข้าไปก็จะทราบข้อมูลว่าจังหวัดนี้มีคนพิการประเภทใดบ้าง มีกี่คน บ้านอยู่ที่ไหน เป็นต้น โดยดำเนินการได้แล้ว 3 จังหวัด และจะขยายผลให้ครบทุกจังหวัด

4.3 แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19

สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด นำแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2564 : 1) มาเป็นแนวทางในการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ให้กับโรงเรียนในสังกัด ผู้วิจัยจึงนำเสนอเพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19

4.3.1 แนวคิดหลัก

ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 (New Normal /การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา)

วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด

การประเมินคุณภาพภายนอก ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะแรก การประเมิน SAR

ระยะสอง การประเมินจากการตรวจเยี่ยม (Site Visit) เป็นไปตามความสมัครใจของสถานศึกษา

4.3.2 แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19

4.3.2.1 ระยะแรก “การประเมิน SAR”

ประเมินจากผลการวิเคราะห์ SAR ของสถานศึกษา ซึ่งส่งผ่านหน่วยงานต้นสังกัดตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

พิจารณาจากสิ่งที่ปรากฏใน SAR และเอกสารประกอบที่แนบมา กับ SAR เท่านั้น (ไม่ต้องขออะไรเพิ่มจากสถานศึกษา เพื่อลดภาระของสถานศึกษา)

เกณฑ์การประเมิน SAR พิจารณาแยกเป็นรายมาตรฐานตามการประกันคุณภาพภายใน (IQA) และสรุปผลการประเมิน SAR มีระดับคุณภาพ 3 ระดับตามรายมาตรฐาน คือ “ดี” “พอใช้” และ “ปรับปรุง”

4.3.2.2 ระยะสอง “การประเมินจากการตรวจเยี่ยม (Site Visit)”

เมื่อสถานศึกษาได้รับผลการประเมิน SAR อย่างเป็นทางการจาก สมศ. แล้ว ถ้าต้องการให้ สมศ. ลงพื้นที่ตรวจเยี่ยม สถานศึกษาสามารถร้องขอให้ สมศ. เข้าไปตรวจเยี่ยมได้

ระบุตารางนัดหมาย และประเด็นการตรวจ ซึ่งการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมจะใช้เวลาน้อยที่สุด

ไม่มีการสรุปผลด้วยวาจาที่สถานศึกษา เพื่อลดการสัมผัสตามหลักการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing)

เกณฑ์การประเมินจากการตรวจเยี่ยม (Site visit) พิจารณาแยกเป็นรายมาตรฐานตามการประกันคุณภาพภายใน (IQA) และสรุปผลการประเมินจากการตรวจเยี่ยม (Site visit) มีระดับคุณภาพ 5 ระดับ คือ “ดีเยี่ยม” “ดีมาก” “ดี” “พอใช้” และ “ปรับปรุง”

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19 การศึกษานอกระบบตามอรรถยาศัย มีวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรก การประเมิน SAR มีระดับคุณภาพ 3 ระดับ ตามรายมาตรฐาน คือ “ดี” “พอใช้” และ “ปรับปรุง” และระยะสอง การประเมินจากการตรวจเยี่ยม (Site Visit) เป็นไปตามความสมัครใจของสถานศึกษา มีระดับคุณภาพ 5 ระดับ คือ “ดีเยี่ยม” “ดีมาก” “ดี” “พอใช้” และ “ปรับปรุง”

สรุปได้ว่า กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกำหนดแนวนโยบายเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์โควิด-19 ให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่สภาพแวดล้อมจะอำนวยให้บนพื้นฐาน 6 ข้อ คือ 1) จัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคน 2) อำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคน สามารถเข้าถึงการเรียนการสอนได้ แม้จะไม่สามารถไปโรงเรียนได้ 3) ใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) ตัดสินใจนโยบายต่าง ๆ บนพื้นฐานของการสำรวจความต้องการ ทั้งจากนักเรียน ครู และโรงเรียน 5) ปรับปฏิทินการศึกษาของไทยให้เอื้อต่อการ “เรียนเพื่อรู้” และ 6) บุคลากรทางการศึกษาทุกท่านจะได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง และทำให้ท่านได้รับผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้ออกแบบการเรียนการสอนในช่วง COVID-19 ให้สอดคล้องกับความปลอดภัยของพื้นที่ โดยมีการเรียนรู้แบบ Onsite ในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยสามารถไปโรงเรียนได้ ขณะที่พื้นที่ที่ไม่ปลอดภัยจะมีการเรียนรู้หลักผ่านทาง การ On-Air ของมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมในพระบรมราชูปถัมภ์ และมีการเรียนรู้เสริมผ่านระบบ Online ซึ่งนโยบายหลักที่นำมาใช้ คือ เพิ่มเวลาพักลดการประเมินและงคกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น โดยเน้นเรียนเฉพาะวิชากลุ่มสาระหลัก เพื่อให้ นักเรียนผ่อนคลายลง โดยมีกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกล

ในสัดส่วน 80 % เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานได้อีกร้อยละ 20 หรือมากกว่า ให้ทางโรงเรียนและคุณครูในแต่ละพื้นที่พิจารณาออกแบบตามความเหมาะสม

จากการศึกษาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษายุคโควิด 19 หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การวางระบบการทำงานที่ใช้หลักการร่วมมือร่วมพลังเป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกฝ่ายได้ร่วมกันทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ อีกทั้งมีการกำหนดกระบวนการควบคุม และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้ และต้องบอกให้ได้ว่าการดำเนินงานที่มีคุณภาพนั้นต้องมีลักษณะอย่างไร และผลงานที่มีคุณภาพต้องเป็นอย่างไร ต้องมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานกับโครงการกิจกรรมในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และรวมทั้งสามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปสู่การวางแผนและลงมือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ต่อไป ตลอดจนเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ หรือมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ร่วมกันของสถานศึกษา มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ด้านการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม กำกับ ดูแล ติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าการดำเนินงานของการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดทำรายงานการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาว่าสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติงานมีการดำเนินงานหรือจัดการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกันหรือไม่ หากการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าไปร่วมแก้ไข และร่วมการดำเนินงานดังกล่าว เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานได้ทันท่วงที ไม่ปล่อยให้การดำเนินงานดำเนินต่อไป ทั้งนี้เพราะอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อผลการดำเนินงานก็ได้ ดังนั้น การติดตาม ตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้จะต้องทำในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด

3. ด้านการประเมินคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาในรอบปีของการประเมิน โดยมีคณะผู้ประเมินได้รับฟังรายงาน และศึกษารายงานผลการดำเนินงานเอกสาร และหลักฐานอ้างอิงต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างละเอียด พร้อมทั้งได้ตรวจเยี่ยมพื้นที่จัดการศึกษาการวิจัย และการบริการวิชาการของสถานศึกษา ตลอดจนได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร การดำเนินงานของสถานศึกษาจากผู้บริหาร ครู บุคลากรของสถานศึกษา ผู้เรียนหรือ

ผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยคณะกรรมการประเมินได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และสรุปผลการประเมิน ซึ่งจะต้องสามารถบ่งบอกได้ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาในกิจกรรมใดที่ทำได้ดีเลิศ สมควรเผยแพร่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถบ่งบอกได้ว่ากิจกรรมหรือโครงการใดที่จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และจะต้องมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างที่เป็นรูปธรรมที่บอกได้ว่าจะต้องมีการพัฒนาอะไรและทำอย่างไรบ้าง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาทราบถึงระดับคุณภาพ การดำเนินงานของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ที่ต้องแก้ไข รวมถึงเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1. ความหมายของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 11-12) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต้องมีอย่างน้อย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 11) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553 : 25) ได้อธิบายความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่าเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กรรณิกา เรคมอนด์ (2559 : 9) ได้สรุปทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงกระบวนการใช้ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญ และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถกระตุ้นใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะวิสัยทัศน์ และทักษะความร่วมมือ

ก้องนเรนทร์ พลชวา (2561 : 9) ได้สรุปทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร 2) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) ทักษะด้านการคิด 4) ทักษะด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และ 5) ทักษะด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงทักษะการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม

การบริหารและกระตุ้นใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม บทบาทของบุคคลจึงมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่นั้นกวีชากรให้ทัศนะด้านบทบาทยุคใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ประโยชน์มีรายละเอียดดังนี้

มูลนิธิวอลเลซ (The Wallace Foundation. 2012) เป็นมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับผู้เรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา
4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียน และผู้ปกครอง
5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครูบุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการบริหาร

เดริก มีโด (Derick Meado. 2016 : 34) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in School ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น
2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียน จะทำให้้งานง่ายขึ้น
3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู
4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น
5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (Governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบาย และขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้
6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุก ๆ ปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการติ้ระฆังการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่า ไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี
7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้องด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง
8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้าง

ความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติ มีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นโดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

กรอสแมน (Grossman, 2011 : 43) กล่าวว่า เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความผิดหวังใหม่เหล่านี้ สมาคมโรงเรียนภาวะผู้นำระหว่างรัฐ (ISLLC) สร้างชุดมาตรฐานการพัฒนาสำหรับผู้บริหาร โดยกลุ่มองค์กรที่เป็นผู้นำการศึกษาแห่งชาติได้แก่ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติและสภาหัวหน้าเจ้าหน้าที่โรงเรียนของรัฐ ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาในปี 2008 มีแนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
2. บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล รายการประเมินผล
3. หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
4. บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น

โดดีเอ21 (DoDEA21, 2014 : 45) แนะนำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลักดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผลได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอน เกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การทำถนนปีให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและภายในโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ผู้ได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย รายการร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงและสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน แนะนำการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้รู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุน การสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาท ในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาท ในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ฮอยล์ อิงลิช และสเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy. 2005 : 1 - 162) ได้เขียนหนังสือ เรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย 9 ทักษะ ดังนี้

1. Skills in Visionary Leadership (ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์) ผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะในการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นประโยชน์โดยรวมต่อองค์กร วิสัยทัศน์ที่กำหนดจะต้องสื่อสารให้สมาชิกในองค์กร สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยจัดลำดับความสำคัญในบริบทของวัฒนธรรมชุมชนและความต้องการ ของนักเรียนและบุคลากร

2. Skills in Policy and Governance (ทักษะในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแล) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะในการร่างนโยบายและกำหนดนโยบายซึ่งต้อง มีการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ และมีพื้นฐานความเข้าใจในระบบการทำงานของสถานศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา โดยสนองตอบต่อนโยบายของรัฐ เน้นการมี ส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาและตัดสินใจ เพื่อกำหนดนโยบาย โดยมีการกำกับดูแลและตรวจสอบระบบการทำงานของสถานศึกษาอยู่เสมอ

3. Skills in Communication and Community Relations (ทักษะในการสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเขียนและการพูด สามารถแสดงทักษะด้านการสื่อสารในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม และกับชุมชน ตลอดจนแสวงหาโอกาสและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

4. Skills in Organizational Management (ทักษะในการจัดการองค์การ) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมี คือ การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการมอบหมายความรับผิดชอบ และใช้ในการตัดสินใจ โดยยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทางการเงินและการบริหารจัดการงบประมาณ กำหนดขั้นตอนการวางแผนงบประมาณการบัญชีและการตรวจสอบ จัดทำแผนสำหรับปรับปรุง การบำรุงรักษา อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และการสนับสนุนการจัดการด้านคุณภาพ และมีระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ

5. Skills in Curriculum Planning and Development (ทักษะในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถ การออกแบบ พัฒนาหลักสูตร และแผนยุทธศาสตร์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ ในหลากหลายบริบท สามารถประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบัน และในอนาคตได้ แสดงออกให้เห็นถึงความเข้าใจในแนวทางของการจัดทำหลักสูตร เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ออกแบบ ประเมินและการปรับหลักสูตรหลักสูตรการสอน แผนการเรียนรู้ สามารถประยุกต์ใช้งานวิจัยในการสร้างหลักสูตร ปรับเปลี่ยนหลักสูตรตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะชุมชนสังคม และนโยบายของรัฐบาล ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม และระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาหลักสูตร

6. Skills in Instructional Management ทักษะในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องพัฒนาการ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้มีบรรยากาศที่ดีเหมาะกับการเรียนรู้ เข้าใจบทบาทของแรงจูงใจ ในกระบวนการเรียนการสอน ส่งเสริมการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพนักเรียนโดยรวม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน วิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรทางการเงิน เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน วิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรทางการเงิน เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของนักเรียน ใช้กลยุทธ์การเรียนการสอน

ที่สะท้อนถึงความเท่าทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง

7. Skills in Staff Evaluation and Personnel Management ทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความซื่อสัตย์สุจริตและความร่วมมือร่วมใจระหว่างครูการทำงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครองผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีระบบการประเมินผลที่เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษาหรือโรงเรียน โดยใช้รูปแบบการประเมินที่หลากหลาย การประเมินครูเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าถึงการประเมินผลงานและการสร้างทีมงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างและบริหารจัดการบุคลากรอย่างชาญฉลาดเพื่อชักชวนพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพวกเขา สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นในการรักษาประสิทธิภาพในวิชาชีพด้านการศึกษา โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรวมไปถึงพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรและขั้นตอนการส่งเสริมการสรรหาบุคลากร อีกทั้งต้องมีความเข้าใจประเด็นทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและดำเนินการตรวจสอบทรัพยากรบุคคลในเขตพื้นที่หรือในสถานศึกษา

8. Skills in Staff Development ทักษะในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีทักษะในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในอนาคตพัฒนาแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เข้มข้น ประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาพนักงานอย่างครอบคลุมประเมินสาเหตุความเครียดและระดับการรับความเครียดของแต่ละบุคคลและพัฒนาวิธีการในการลดปัญหาความเครียด แสดงให้เห็นถึงความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรปรับปรุงพฤติกรรมบุคลากรสร้างขวัญกำลังใจ และฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะการทำงานเป็นทีม

9. Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning ทักษะในการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผล และการวางแผนการควบคุมคุณภาพได้กระตุ้นให้เกิดการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น โดยเน้นการประเมินผล การวิจัย และการวางแผน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถสื่อสารให้สังคมได้ทราบว่าสถานศึกษาดำเนินงานได้ดีเท่าใด การประเมินผล การวิจัย และการวางแผนเป็นประโยชน์มากที่สุดกับผู้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยใช้การออกแบบและวิธีการวิจัยต่าง ๆ เลือกรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมใช้สถิติเชิงพรรณนา

และอนุমানพื้นฐาน ใช้แบบจำลองและมาตรฐานการวิจัยเพื่อประเมิน โปรแกรมการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในอนาคต

อัลลีน และเบคคอน (Allyn and Bacon, 2010 : 9 - 11) กล่าวว่า ทักษะและคุณลักษณะ สำหรับผู้นำโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ (Visionary-Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็นถึง พลัง ความมุ่งมั่นและจิตวิญญาณ สื่อสารและสร้างความเชื่อมั่นว่าเด็กทุกคนจะได้เรียนรู้ในระดับสูง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำเหล่านี้มีความสามารถและมีอิทธิพล ต่อบุคลากรในองค์กร สามารถสร้างศรัทธาและความไว้วางใจในการตัดสินใจของพวกเขา และเพื่อช่วยนำพองค์กร ไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และยกระดับองค์กรและบุคลากร ให้สูงขึ้นได้แบบที่ไม่เคยคาดคิด

2. ความสามัคคีและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Unity of Purpose) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะพัฒนาความสามัคคีเพื่อจุดประสงค์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนทั้งหมด โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้น และปรับพฤติกรรมของตนเอง ให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำเหล่านี้ตระหนักดีถึงทิศทาง ที่เป็นประโยชน์สำหรับครูและบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ

3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมี ศักยภาพในการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง กระจายความเป็นผู้นำไปทั่วทั้งองค์กร มีอิทธิพล ต่อบุคลากร และส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องอำนวยความสะดวก ในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการเรียนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถตัดสินใจจัดการ โปรแกรมการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนได้

5. หลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้อง สามารถมองเห็นความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกันของหลักสูตรกับความสำเร็จของผู้เรียน เป็นผู้นำในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ครูและบุคลากร สามารถจัดทำหลักสูตร งานวิจัย ให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้

6. การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต มุ่งมั่นพัฒนาแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพในการทำงาน สร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้ครูและเจ้าหน้าที่ทุกคน มีส่วนรวมในโปรแกรมและกิจกรรม

ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับพวกเขาให้พวกเขามีแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

7. การจัดการองค์การ (Organizational Management) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยใช้หลักการและการปฏิบัติของการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนในลักษณะที่บ่งบอกถึงความคาดหวังที่สูงสำหรับประสิทธิผลของผู้เรียน รวมถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การประเมินผล (Assessment) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยติดตามผลการเรียนของนักเรียนและการพัฒนาผู้เรียน มีแผนและกระบวนการสำหรับปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

9. การสะท้อนกลับ (Reflection) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติและประเมินผลเพื่อปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของตนในอนาคต รวบรวมวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับตัวเอง เพื่อทำความเข้าใจตนเอง ประเมินตนเองและเริ่มต้นการดำเนินการเพื่อปรับปรุงตนเอง เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

10. การร่วมมือ (Collaboration) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายในการสร้างชุมชนที่ให้ความสำคัญอย่างเอาใจใส่ ซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงบวกพวกเขาสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมและสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับบุคคลที่มีมุมมองและความสนใจหลากหลาย

11. ความหลากหลายหรือความแตกต่าง (Diversity) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนการสอนมุ่งเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม เป็นสังคมประชาธิปไตยขจัดความไม่เป็นธรรมและความไม่เสมอภาค

12. การสอบถามการสอบสวน (Inquiry) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ โดยสอบถามถึงรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง พวกเขามีความกังวลกับการระบุแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการพิสูจน์แล้วและได้รับข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนการสอน

13. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำทางจริยธรรมและคุณธรรมและความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพ พวกเขาแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมของวิชาชีพ และวางระบบในสถานที่ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การของโรงเรียน ให้การประพฤติในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

โครอส (Courros, 2010 : 1 - 4) กล่าวถึง ครูใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า รูปแบบคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้ครูใหญ่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารมีประสิทธิภาพพิจารณาการแก้ปัญหาที่หลากหลาย บางครั้งตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันที่ไม่ได้ถูกใช้มาก่อนและเรามีการคิดประมวณเกี่ยวกับวิธีที่เราสามารถหาสิ่งเหล่านี้ สิ่งต่าง ๆ เช่น แผนการสอนที่พัฒนาแบบมีอาชีพจะต้องมีการปรับและการปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน การทำอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เราได้ทำเสมอจะให้ผลลัพธ์เดียวกัน เราจะต้องเป็นนวัตกรรมใหม่ในการฝึกฝนของพวกเขา

2. นิเทศ (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยใช้ข้อมูลร่วมกันผ่านหลายสื่อ แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มันเป็นสิ่งสำคัญที่เราทำงานจะต้องมีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้เสียทุกคนที่จะทำในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเด็ก

3. นักคิดที่มีวิจารณญาณ (Critical Thinker) ความคิดจำนวนมากมาเกิดขึ้นที่แนวทางของเราที่ดูเหมือนที่ดีได้อย่างรวดเร็วก่อน หรืออาจจะไม่ดี เราต้องมองไปที่ความคิดเหล่านี้ และประเมินผลกระทบระยะยาวในโรงเรียนและนักเรียนของเรา และวิธีการที่พวกเขาจะได้รับประโยชน์ในท้ายที่สุดของพวกเขา หนึ่งในที่ปรึกษาของฉันบอกกับฉันว่า "ที่นั่นมีเหตุฉุกเฉินเล็กน้อย" เมื่อพูดถึงวิธีการบางส่วนรู้สึกว่าคุณต้องการคำตอบทันที มันเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้บริหารที่เราใช้ข้อมูลและคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งหมดที่ทำในโรงเรียนของเรา

4. สร้างความท้าทาย (Creates Challenge) ไม่ได้หมายถึงการที่เราปล่อยให้อุปสรรคให้กับเจ้าหน้าที่และชุมชนของเรา (ที่เราต้องทำสิ่งที่ตรงข้าม) นี่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการผลักดันอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ของนักเรียนของเราและให้วิธีการที่เจ้าหน้าที่ของเราจะกลายเป็นผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เมื่อความท้าทายที่จะหายไปจากงานของเราที่เรายังคงทำงานอย่างแข็งขัน เช่นเดียวกับ "ทฤษฎีการไหล" "flow theory" ที่เราสามารถใช้ในการให้นักเรียนควรจะใช้สำหรับชุมชนทั้งหมดของเรา

5. สร้างชุมชน (Builds Community) วิธีทำที่เราเชื่อมต่อผู้อื่นและร่วมกันจุดแข็งของพวกเขา ชุมชนไม่ได้เกี่ยวกับการเชื่อมต่อทุกคน แต่มันคือการเชื่อมต่อสิ่งต่าง ๆ ให้กับคนที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น ทำอย่างไรเราจะสร้างโอกาสให้กับพนักงานในการเชื่อมต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพวกเขา มันเป็นสิ่งสำคัญที่เราไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนของเรา แต่เราเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นผู้นำของพวกเขา

6. มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพมีวิสัยทัศน์ที่เราต้องการให้โรงเรียนของเราที่จะดำเนินการเพื่อที่จะเตรียมความพร้อมให้นักเรียนของเราสำหรับอนาคต

ของพวกเขา มันไม่ได้เป็นเพียงสิ่งสำคัญที่เราสามารถที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นี้ แต่ที่เราสามารถที่จะมีประสิทธิภาพร่วมกับชุมชนของเรา

7. การดูแล (Caring) ไม่มีใครไม่ต้องการความสำคัญจากคนอื่น นักศึกษาและบุคลากรจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาจะได้รับการดูแลเป็นผู้คนและเราจะทำอย่างดีที่สุดเพื่อมองไปถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของพวกเขา นี่คือการสร้างโรงเรียนของเราจะต้องมีการสร้างขึ้นผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกันฉันเห็นว่าหลายคุณภาพที่เราากำลังพยายามที่จะปลูกฝังให้นักเรียนของเราสำหรับอนาคตของพวกเขาเราจะต้องปลูกฝังในตัวเองตอนนี้

โรบินสัน (Robinson, 2012 : 36) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง "Crawling Out-of-the-Box : 5 New Skills for 21st Century School Leaders" การศึกษาค้นคว้าจากกรอบ 5 ทักษะใหม่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียนเกี่ยวกับ "Out-of-the-Box Leadership" ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจากแนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำการออกจากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตรที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะ ความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างสะพานและนำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้วิธีการส่งเสริมการพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ

2. การปลุกค้นข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบ ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมองเพราะเราจะไม่สามารถศึกษาค้นคว้าจากกรอบแนวคิดเดิม ๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ ๆ

3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์หากระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กำจัดอุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด "จุดเปลี่ยนใหญ่กว่า" การออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ นั้น ผู้นำจำนวนมากพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่าง สกิลนี้ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำโรงเรียน

ในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ มุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้สืบคลานออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Secondary School Principals, 2013 : 9) สรุปว่า ทักษะหลักในศตวรรษที่ 21 (21st Century Principal Skills) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Educational Leadership)

1.1 ทักษะการกำหนดทิศทางการเรียนการสอน (Setting Instructional Direction)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน รวมทั้งมีความพยายามในการวางโปรแกรมการปรับปรุงการปฏิบัติ การพัฒนาวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ให้แนวทางการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งเสริมให้คนอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการดำเนินการของบุคลากรและกลุ่ม

1.2 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การแสวงหาและสนับสนุน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม การสร้างสถานการณ์และการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานรวมถึงการสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่ม

1.3 ทักษะการรับรู้ (Sensitivity) การรับรู้ถึงความต้องการและความห่วงใยของผู้อื่น การจัดการกับคนอื่นอย่างมีสติ ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือในความขัดแย้ง รู้เข้าใจข้อมูลที่จะสื่อสารและควรจะสื่อสารกับใคร เข้าใจภูมิหลังทางเชื้อชาติวัฒนธรรมและศาสนาที่ต่างกัน

2. การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน (Resolving complex problems)

2.1 ทักษะการตัดสินใจ (Judgment) สามารถในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงจากข้อมูลที่ได้รับ ทักษะในการระบุความต้องการด้านการศึกษาและการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมกับประเด็นอย่างรอบคอบและระมัดระวัง ความสามารถในการแสวงหา วิเคราะห์และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวางแผนผลลัพธ์ (Results Orientation) ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน การดำเนินการทันทีตามข้อมูลเป็นประเด็นที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระยะสั้นและตั้งเป้าหมายระยะยาว

2.3 ความสามารถขององค์กร (Organizational Ability) การวางแผน และการกำหนดเวลาการทำงานของตนเองและการทำงานของผู้อื่น เพื่อให้ทรัพยากรถูกใช้อย่างเหมาะสม การจัด

กำหนดการให้กิจกรรมดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดกระบวนการตรวจสอบโครงการ การจัดการงาน สามารถมอบอำนาจและการสั่งการได้

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

3.1 การสื่อสารด้วยปากเปล่า (Oral Communication) สื่อสารได้ชัดเจน นำเสนอด้วยปากเปล่าให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย

3.2 การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Written Communication) ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนและถูกต้องเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้ปกครองและคนอื่น ๆ

4. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing others)

4.1 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) สามารถสอนงานและช่วยเหลือผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตามข้อสังเกตและข้อมูลที่ได้รับ

4.2 การทำความเข้าใจ จุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง (Understanding Own Strengths and Weaknesses) ระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ โดยติดตามกิจกรรมการพัฒนาอย่างแข็งขัน มุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ครอว์ฟอร์ด (Crawford, 2013 : 8 - 9) กล่าวถึงทักษะเพื่อความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่า ในปี 2010 ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ที่เกี่ยวข้องนโยบายทางการศึกษาว่า คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษาและครั้งที่ Linda Darling - Hammond นักการศึกษาแห่ง Stanford University ได้กล่าวว่า "ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้" (High-Performing Principals are not Just Born, but can be Made) ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น

1. การคาดหวังสูง (High Expectation) ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งความสำเร็จของนักเรียนทุกคนและจะใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุผลในความเชื่อนั้น นักเรียน จะถูกท้าทายด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเข้มงวด (Rigorous Curriculum) ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า หรือกับรายวิชาที่ไม่คุ้นเคย การมุ่งการศึกษาในระดับวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่องอย่างจริงจัง

2. การให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายพื้นฐาน (A Focus on the Fundamentals) สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จึงเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐาน เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นใด ทุกสิ่งทุกอย่างจึงมุ่งการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (Talent for Collaborative Problem Solving) ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสำเร็จ ผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้

4. มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ (An Inventive Mind) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลงบประมาณและอื่น ๆ จนกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำแถวหน้าในเรื่องเทคโนโลยี

5. ความสามารถในการแปลความข้อมูล (The Ability to Read Data's Story) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ดีและนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์สำเร็จ ได้เปรียบและเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร นักคิดที่เป็นที่ต้องการมากขึ้นทุกวันนี้คือ นักคิดสร้างสรรค์ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดได้

6. ทักษะนักเรียนรู้ของหัวหน้างาน ต้องมีความเป็นนักเรียนรู้ด้วยการเป็นนักเรียนรู้ทำให้ไม่วนเวียนกับความผิดพลาดซ้ำซากก้าวสู่ประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้การเรียนรู้ คือ การได้ประสบการณ์จากการทำงาน เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะ ดังนั้น การเป็นนักเรียนรู้ก็จะเป็นทั้งนักแก้ปัญหา นักปรับปรุงงาน นักสอนงาน และนักคิดรวมกันไปในตัว

7. ความสามารถในการบริหารเวลาและความใส่ใจ (A Gift for Directing and Attention) ผู้นำสถานศึกษาในปัจจุบันและในอนาคตจำเป็นต้องมีการบริหารเวลา (Time Management) และการมอบอำนาจ (Delegation) เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจมากมาย ทั้งงบประมาณ บุคลากร นักเรียนและครอบครัว การพัฒนาวิชาชีพเทคโนโลยีและอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งทุกกรณีต้องทำด้วยใจรัก (with Heart) ที่มุ่งสู่ความสำเร็จของผู้เรียน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 9) กล่าวว่า ผู้บริหาร หรือผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร นอกจากจะต้องเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้แก่ตนเองสูงสุดจะได้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันในโลกยุคไร้พรมแดน ทักษะที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร (Technical Skills)

1.1 เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ การบริหารจัดการยุคใหม่ผู้บริหารมืออาชีพต้องศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารมืออาชีพสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการบริหารแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ ประกอบด้วย การมีความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม การมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา การจัดทำแผนโดยยึดปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง การมีพันธมิตร การคิดเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีทีมงานดี มีประสิทธิภาพ การมีหัวใจบริการ การมีจิตวิญญาณและนักการตลาด การมีมนุษย์สัมพันธ์ การมีระบบสื่อสารที่ดี

1.2 เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด (Brain Storming) การทำงานในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team Working) อันประกอบไปด้วย ผู้นำทีมงานและสมาชิกของทีมงาน ซึ่งเมื่อมีการทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนในทีมงานร่วมกันวางแผน ช่วยกันดำเนินการ และควบคุมการทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานสูงสุด กลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ คือ เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้สมาชิกในทีมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่โดยอิสระปราศจากข้อจำกัดใด ๆ ทำให้องค์กรได้ข้อเสนอใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือแนวทางในการพัฒนา หรือค้นหาความสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แปลก ๆ เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดกลยุทธ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ในอนาคต

1.3 ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ การนำเสนอเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งในการแสดงความสามารถของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้และยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถนำเสนอสิ่งที่ตนรู้ หรือตนคิดต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างองอาจ มีความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลไปถึงความเป็นผู้นำ หรือความเป็นมืออาชีพได้เป็นอย่างดี

1.4 เทคนิคการเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเจรจาต่อรองนั้นเป็นกระบวนการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการ หากผู้บริหารมีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองจะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางให้การเจรจาต่อรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลภายในหรือข้อมูลภายนอกขององค์กร เพื่อที่ผู้บริหารนำมาใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาวางแผนในการต่อรองนั้น ๆ หลักการที่สำคัญที่คู่เจรจาคำนึงถึงคือ กลยุทธ์ชนะ-ชนะ (Win-win Strategy) ซึ่งเป็นหลักการที่เอื้อประโยชน์หรือประสานประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

2.1 เทคนิคการสร้างการยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ อันได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร เช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยบุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับ

ของบุคคลอื่นได้นั้น ควรเป็นบุคคลที่มีสมบัติสำคัญ ๆ ดังเช่น เป็นบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่น หรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่น และรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง เพื่อจะได้ไม่เกิดกระทบกระทั่งกับผู้อื่นให้เป็นผลเสียต่อตนเอง การบริหารในรูปแบบมีส่วนร่วม ให้ทีมงานทุกคนเกิดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มีความสำคัญและมีบทบาทต่อมนุษย์เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การประกอบธุรกิจ หรือการดำเนินชีวิตเนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือเป็น Human Skills ที่มนุษย์จำเป็นต้องนำมาใช้ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ต้องการความร่วมมือช่วยเหลือ ร่วมใจจากผู้อื่น บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบเพราะสามารถประสานงานจากบุคคลต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานได้ ทำให้มนุษยสัมพันธ์กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จของมนุษย์ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า มนุษย์แม้จะเก่ง มีความสามารถหรือมีอำนาจเพียงใดก็ตามแต่ถ้าปราศจากซึ่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนย่อมมีน้อยลง ผู้บริหารควรเรียนรู้ศิลปะในการเข้ากับคน ตลอดจน เทคนิคการครองใจคน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือ ช่วยกันปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อองค์กรให้มากที่สุด อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความรักใคร่รั้งถือ ความจงรักภักดี ทำให้เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ดีอีกประการหนึ่ง

2.3 ทักษะการสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรนับเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การให้ขวัญกำลังใจจึงเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานอย่างไม่ย่อท้ออุปสรรค ผู้บริหารที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรได้ จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ จะมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร อยากเห็นองค์กรเจริญก้าวหน้า ทุ่มเท สร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง และยังเกิดผลพลอยได้ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ตนมีความรู้ความสามารถในงานนั้นอย่างแท้จริง ทำให้องค์กรได้รับผลดีจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพราะจะเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ดังเช่น รู้จักยกย่องชมเชย การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นมิตร ให้ความเป็นกันเอง

ให้การฝึกอบรมในหน้ามีกรงานเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และสนับสนุนการทำงาน ต่าง ๆ อย่างจริงจัง ให้รางวัลให้การยอมรับในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจ หรือกระตุ้นผลงานด้วยคำพูดและการกระทำ ให้อิสระในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

2.4 ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารหรือมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบมากกว่า เพราะสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นได้อย่างดี

2.5 ทักษะการจูงใจ ในการทำงานผู้บริหารต่างก็ต้องการได้รับผลงานจากผู้อื่น ทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการจูงใจเป็นอย่างมาก ดังนั้น การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย ในลักษณะกระบวนการแห่งความร่วมมือที่ต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย ตลอดจน การเกลี้ยกล่อม โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจคล้อยตามและปฏิบัติตามที่ผู้จูงใจได้ตั้งเป้าหมายไว้

2.6 ทักษะการบริหารเวลา การบริหารเวลาเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารจะเห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ใช้เวลาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ได้ประโยชน์โดยไม่สูญเปล่า ในการบริหารเวลาให้ลุล่วงด้วยดีผู้บริหารควรกระทำ ดังนี้ ตั้งเป้าหมายของชีวิตให้ชัดเจน เขียนสิ่งที่ต้องการทำทั้งหมด เรียงลำดับสำคัญก่อนหลังกำหนดความถี่ในการปฏิบัติของแต่ละกิจกรรม เขียนตารางเวลาและควบคุมตารางเวลา ประเมินผลและปรับปรุงแผนการใช้เวลา

3. ทักษะด้านสังคม (Social Skills)

3.1 กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์ที่ยั่งยืน มนุษย์มีความจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทุกคนจะต้องเริ่มต้นด้วยการสื่อสารซึ่งกันและกัน เพราะเป็นขั้นตอนแรกในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน ผู้ที่สามารถสร้างความรู้สึกรักของความเป็นมิตรให้แก่ผู้อื่นในเบื้องต้นจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เนื่องจากสามารถสร้างความประทับใจ สร้างความรู้สึกดี ๆ ไว้ในใจของผู้อื่น ส่งผลให้ความสัมพันธ์นั้นเป็นไปอย่างยั่งยืนนาน อันจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกันในอนาคต โดยการกระทำ เช่น การยิ้ม ความสุภาพอ่อนน้อม การพูดจาไพเราะ การให้เกียรติ มีความจริงใจ การให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน และการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3.2 การเข้าสังคม การสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหาร เรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำและหลีกเลี่ยงไม่ได้อีกประการหนึ่งก็คือ การเข้าสังคมเปรียบเสมือนเป็นประตูด่านแรก ผู้การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและมีหน้าที่การงานดี ล้วนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ในสังคมอย่างกว้างขวาง และได้รับการยอมรับจากผู้ที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ เป็นอย่างดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 : 15 - 16) กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นขีดความสามารถในการใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญ เพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบางอย่างต้องการความสามารถเฉพาะ เช่น งานด้านบัญชี งานด้านวิศวกรรม งานด้านการวิจัย งานด้านการวางแผนการเงินและการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้อาจได้มาจากการเรียนรู้ หรืออาจได้มาจากการฝึกอบรม จากประสบการณ์ทำงาน ทักษะด้านเทคนิคในโลกเศรษฐกิจใหม่นี้ จะรวมถึงความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับต้นและหัวหน้าทีม เพราะผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีความรู้ ความชำนาญที่จะตอบคำถาม สอนงานให้แก่พนักงานใหม่หรือแก้ปัญหาให้กับพนักงาน หรือคนงาน ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงเมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น แต่ยังคงมีความสำคัญเพราะจากทักษะดังกล่าวที่ตนมี จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงขอบข่ายงานและวิธีปฏิบัติด้านเทคนิคของการจัดการและการปฏิบัติในระดับล่างได้เป็นอย่างดี

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ดี ผู้บริหารซึ่งมีทักษะด้านมนุษยที่ดีจะเป็นผู้ที่มีการรู้จักตนเองดี มีความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดี และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานเข้ากับผู้อื่นได้ดี องค์ประกอบที่สำคัญของทักษะด้านมนุษย ก็คือ ความเป็นเลิศทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นขีดความสามารถที่จะบริหารตนเอง โดยการรู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก เป็นผู้ฟังที่ดี และมีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทักษะด้านมนุษย ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นจะต้องมีอย่างเท่าเทียมกัน

3. ทักษะด้านความคิด (Conception Skill) มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล และแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน มีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ผู้บริหารที่ดี จะมีความสามารถในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างกว้างไกล เพื่อแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกคน ความสามารถนี้จะต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทักษะด้านนี้ จะรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาใหญ่ที่ซับซ้อน โดยสามารถแตกปัญหาใหญ่ให้เป็นส่วนเล็ก ๆ เพื่อให้มองความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของปัญหา ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญ

กับผู้บริหารระดับสูงทักษะด้านความคิดจะเพิ่มสำคัญมากขึ้นเมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจนเป็นถึงผู้บริหารระดับสูง

4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design Skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วย

กรณีการ เรดมอนต์ (2559 : 9 - 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงกระบวนการใช้ความสามารถความคล่องแคล่ว ความชำนาญ และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยี และอุปกรณ์ โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จาก

1.1 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ ประเมินสื่อและสิ่งที่ได้รับโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสื่อ ตระหนักถึงผลกระทบของสื่อที่มีต่อบุคคลและสังคม รู้จักเลือกรับและใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชนและสังคม

1.2 เทคโนโลยี (Technologies) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.3 การนำเสนอ (Presentation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการวิธีการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ความต้องการ ไปสู่ผู้รับสาร โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อและอุปกรณ์ ได้อย่างเหมาะสมและทำให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการนำเสนอโดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงานเป็นผลงานที่แปลกใหม่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรคือความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่นและจินตนาการ โดยสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ต่อไปนี้

2.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น โดยการนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าคิดกล้าลองกล้าแสดงออกไม่กลัวต่อความไม่แน่นอนพร้อมที่จะเผชิญเสี่ยงสภาพการณ์ต่างๆและ สร้างสรรค์ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มเป็นผลงานที่แปลกใหม่

2.2 ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่น ความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยไม่กลัวความผิดพลาดและเปิดกว้าง ทำทหายในการทดลองในสิ่งใหม่ๆเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพ

2.3 ความยืดหยุ่น (Flexible) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระเป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยและเป็นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ

2.4 จินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงานและมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision skill) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน โดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นมีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ต่อไปนี้

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้เกิด

ความคิดสร้างสรรค์ และนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรเพื่อนำมากำหนดภาพในอนาคตที่พึงประสงค์และชัดเจนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร

3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่างานเห็นความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. ทักษะความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนการดำเนินกิจกรรมมีความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถวัดได้จากองค์ประกอบต่อไปนี้

4.1 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนการดำเนินกิจกรรม ร่วมติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเสมอภาคนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานในกลุ่มให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับความคาดหวัง ความเชื่อความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเปิดเผย ความเอาใจใส่รับผิดชอบในงาน และความคาดหวังว่าผู้บริหารนั้นจะปฏิบัติตามคำพูดที่สัญญาไว้

4.3 แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่อง การกระทำหรือจุดมุ่งหมายโดยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้สึก

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 75) Associate Superintendent of School กล่าวว่า ทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สภาพบรรยากาศการเรียนรู้เป็นสากล (Universal Learning Environments) เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาเพียงลำพังไม่สามารถทำให้บรรลุในภารกิจที่มากมายนี้ได้ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ทักษะการสร้างทีมจึงเป็นทักษะที่สำคัญทักษะหนึ่ง เมื่อมีการทำงานเป็นทีมขึ้นย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการจัดการความขัดแย้งเพื่อลดความขัดแย้งนั้น

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560 : 139 - 141) กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล คือ ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสำคัญเพิ่มเติมจากทักษะทั่วไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ผ่านมา เนื่องจากเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล คือ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovation School) ดังนั้น ทักษะที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็คือ ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skills) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทักษะการใส่ใจในรายละเอียด คือ ความสามารถในการสังเกต การพิจารณาเพื่อหาจุดดี จุดด้อย และจุดที่ควรพัฒนาของชิ้นงานหรือบุคคลใด ๆ ก็ตาม โดยทักษะการใส่ใจในรายละเอียดนี้ จึงประกอบไปด้วย 2 มุมมอง ได้แก่

1.1 การใส่ใจในรายละเอียดของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องไม่ประเมินว่า สิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือเป็นทางออกที่ดีที่สุด จำเป็นต้องใส่ใจในรายละเอียด เพื่อจะทำให้รับทราบในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อนและทราบว่า สิ่งไหนขาดหายไปจากสถานการณ์ เป็นการมองสถานการณ์อย่างชัดเจนและลึกซึ้ง เริ่มต้นจากการสังเกตด้วยตาเปล่าขึ้นต่อมา คือ การรับรู้รายละเอียดทั้งหมด และสุดท้ายจะทำให้สามารถเห็นรูปแบบใหม่ ๆ ในสถานการณ์นั้นก็ได้ ขั้นตอนการใส่ใจในรายละเอียดเริ่มต้นโดยการเปิดใจ สุขุมเยือกเย็นและลำดับต่อมาอาจทำเป็นครั้งคราว และในที่สุดจะกลายเป็นความตั้งใจใส่ใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจสถานการณ์นั้น ๆ การพิจารณาความแตกต่างของมุมมองและปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มีแนวโน้มว่าจะเกิดจากการรับฟังมุมมองใหม่ ๆ

1.2 การใส่ใจในรายละเอียดของบุคคล โดยจำแนกลักษณะส่วนบุคคลเป็นกระบวนการสองด้าน คือ 1) การเข้าถึงความรู้และประสบการณ์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดมุมมองและความท้าทายใหม่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาอาจพิจารณาคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยพิจารณาได้จากงานอดิเรก หรืออาชีพเสริม

ของครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับความถนัดส่วนบุคคล ความคิด รูปแบบ หรือวิถีชีวิตที่อาจจะสนับสนุนการทำงานได้

2) ความเข้าใจผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งในแบบฉบับของแต่ละบุคคล คือความสามารถที่จะเข้าถึงผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยทำความเข้าใจว่าพวกเขา คือ ใคร มีความเป็นอยู่อย่างไร อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขา ซึ่งความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้ จะนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร

2. ทักษะการจินตนาการและการถ่ายทอดจินตนาการ คือ ความสามารถในการวาดภาพ ความฝัน ความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากนั้น จึงนำภาพที่วาดฝันเหล่านั้น มาถ่ายทอดออกมาให้เป็นรูปธรรมหรือรูปภาพ ซึ่งก็คือ การถ่ายทอดจินตนาการ สำหรับการบริหารสถานศึกษาแล้ว สามารถทำได้โดยการถ่ายทอดผ่านทางวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องถ่ายทอดความคิดหรือจินตนาการนั้น ออกมาให้ปรากฏเป็นภาพที่ชัดเจน ทั้งภาพในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติสำหรับครูและบุคลากรต่าง ๆ

3. ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อได้ภาพฝันที่เป็นเป้าหมายเดียวกันของทุกคนในสถานศึกษาแล้ว จากนั้น ก็ต้องลงมือปฏิบัติด้วยความสนุกสนานอย่างมุ่งมั่นที่จะสร้างให้ประสบความสำเร็จ หรือการเล่นอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองกับครูและบุคลากร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด การแสดงออกอย่างมั่นใจในการดำเนินงานและอาจจะได้ชิ้นงานที่กลายเป็นนวัตกรรมที่สำคัญของสถานศึกษาก็ได้

4. ทักษะการร่วมมือในการสืบค้น ดังที่กล่าวไว้ในข้อที่ 1 ว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถ หรือที่ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันหากสามารถส่งเสริมให้แต่ละคนได้นำความสามารถมาใช้เพื่อร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หรือการทำภาพฝันของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นจริงก็จะเป็นพลังสำคัญที่จะพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใจเย็นพอที่จะเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรร่วมกันอภิปรายเพื่อหาคำตอบร่วมกัน โดยไม่คาดหวังว่าจะได้คำตอบทันทีทันใด

5. ทักษะการสร้างแบบจำลองทางความคิดหรือนวัตกรรม เป็นทักษะที่ต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างการจินตนาการและความสามารถจริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อคิดวิเคราะห์สังเคราะห์บูรณาการ ตั้งสมมติฐานในการทำงานและพยายามออกแบบหรือจำลองความคิดหรือ (ร่าง) นวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วก็คือ ความสามารถในการวิเคราะห์

สังเคราะห์ และบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางการบริหารหรือวิธีการดำเนินการ ให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจนแล้วใช้ความสามารถในการบริหารในการจัดการองค์การ พัฒนาบุคลากร และบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของสถานศึกษา

ก้องนเรนทร์ พลชวา (2561 : 9 -13) ได้สรุปทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ (Organization Management Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ นำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ในมุมมองที่เป็นบวก สามารถการจัด โครงสร้างองค์การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก องค์การ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ กำหนดและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามแผน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม สามารถมอบอำนาจ การสั่งการ มอบหมาย ความรับผิดชอบและตัดสินใจ โดยยึดคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม นำเทคโนโลยี มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การตรวจสอบจัดทำแผนสำหรับปรับปรุง การบำรุงรักษา อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และการสนับสนุนการจัดการด้านคุณภาพและมีระบบการตรวจสอบ ประสิทธิภาพ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ มีความยืดหยุ่นสามารถใช้ทรัพยากร ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพประกอบด้วยทักษะย่อย จำนวน 2 ทักษะ คือ

1.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ (Modern Organization Skills) หมายถึง จัด โครงสร้างองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ การกระจายอำนาจและจัดการกำลังคน ให้เหมาะสมกับภาระงาน มีระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงาน ออกแบบของค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการ ศึกษาทฤษฎี การบริหารจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานของ องค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1.2 ทักษะด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Formulation) ขอบเขตของการทำงาน พันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผน กลยุทธ์วิเคราะห์ ตัวแปรด้านพฤติกรรมที่มีต่อกลยุทธ์และการกำหนดภารกิจขององค์การ พัฒนาแผนปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามแผน ใช้กลยุทธ์ต่างๆเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ให้กับองค์การ

2. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ฟังเพื่อเรียนรู้และวิเคราะห์ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น ได้อย่างชัดเจน ทั้งด้านการเขียนและการพูด พูดด้วยความชัดเจน การเลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง สีหน้า และแววตา รวมถึงภาษากายด้วยความเหมาะสม และเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ และแสดงทักษะด้านการสื่อสารในที่สาธารณะ ได้เป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม และกับชุมชนแสวงหาโอกาสและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ ออนไลน์เพื่อการจัดการศึกษา และประชาสัมพันธ์องค์การ ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน เว็บไซต์หรือโซเชียลมีเดีย และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้ ของนักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร ประกอบด้วยทักษะย่อย จำนวน 2 ทักษะ คือ

2.1 ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technologies Skills) ได้ว่า หมายถึง ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้พื้นฐานในการใช้เทคโนโลยี สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารและจัดการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อการจัดการศึกษา ใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทาง ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชนจะต้องจัดให้มีเว็บไซต์ โซเชียลเน็ตเวิร์ค หรือช่องทางอื่นในการติดต่อสื่อสาร และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบกิจกรรมการเรียนการสอนได้

2.2 ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) ได้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหาร จะต้องมีทักษะด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะการฟัง และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพฟังเพื่อการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ ผู้นำจะต้องฝึกปฏิบัติทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ทักษะการพูดและพูดด้วยความชัดเจน การเลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า และแววตา รวมถึงภาษาทางกายอย่างเหมาะสม ช่วยทำให้บุคลากรในองค์การเก็บรายละเอียดของ ข้อความที่ส่งผ่านออกไปได้ดียิ่งขึ้นมีทักษะการเขียนที่ชัดเจนเข้าใจได้ง่าย ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว สามารถแสดงทักษะด้านการสื่อสารในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี

3. ทักษะด้านการคิด (Thinking Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ และตีความโดยการคิดเป็นระบบ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้วิจารณญาณ สามารถคิดเชิงนวัตกรรมเป็นรูปธรรมหรือคิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพ เรื่องราว ความประทับใจ และคำอุปมาอุปไมยให้เข้าใจได้ง่ายเป็นไปได้ มีความคิดนอกกรอบหา กระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กำจัดอุปสรรค

มีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรทั้งหมด มองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างกว้างไกล ประกอบด้วย ทักษะย่อย จำนวน 2 ทักษะ คือ

3.1 ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ แตกต่างไปจากเดิม มีความคิดที่กว้างไกล ไม่ยึดติดอยู่ในกรอบ มีความคิดคล่อง ยืดหยุ่น มองเห็นและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของรายละเอียดสิ่งต่าง ๆ รอบตัวและทำให้เป็นสิ่งที่ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมใหม่ ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สะดวกรวดเร็ว เพิ่มผลผลิต และมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยมีหรือเคยปฏิบัติกันมา

3.2 ทักษะการคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมด ที่ตนเองได้ปฏิบัติรู้ว่าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร สามารถมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่งเห็นภาพรวมภายในองค์กร เข้าใจความซับซ้อนและองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กรสามารถนำมาผสมผสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์อันยาวไกล มีการตัดสินใจที่ดีและกำหนดนโยบายให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ สามารถการวิเคราะห์งานของตนเอง และวิเคราะห์งานตามความเหมาะสมของบุคลากรในองค์กร วินิจฉัยความเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์กร นำพาหน่วยงานของตนให้พ้นจากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ก้าวล่วงไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองในอนาคต

4. ทักษะด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (Team Building and Collaboration skills) หมายถึง การสร้างทีมงานและนำทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างและบริหารจัดการบุคลากรอย่างชาญฉลาด เพื่อชักชวนคนรุ่นใหม่ ให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงาน ส่งเสริมให้แต่ละคนได้นำความสามารถมาใช้ เพื่อร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษารับฟังบุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับบุคคลอื่น ในขั้นเริ่มต้นของการคิดริเริ่มในการทำงาน แบ่งปันความคิดอย่างกว้างขวาง โดยไม่มีอคติ สามารถจัดการความขัดแย้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับหน่วยงานอื่น ๆ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาและตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ตลอดจนแสวงหาโอกาสและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ประกอบด้วยทักษะย่อย จำนวน 3 ทักษะ คือ

4.1 ทักษะการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Collaboration Skills) หมายถึงเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่มีอคติ รับฟังพนักงานทั้งข้อมูลทางบวกและด้านลบ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ให้ทุกคนในที่ทำงานร่วมกันวางแผน ช่วยกัน ดำเนินการและควบคุมการทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานสูงสุด

4.2 ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานของกลุ่มบุคคล ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาทีมงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม ทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้คนอื่น ๆ เห็นคล้อยตามและร่วมมือทำงานกับเราด้วย เอาใจใส่ ยอมรับฟังคนอื่น เป็นผู้นำ จัดการความขัดแย้ง สร้างความเห็นพ้องต้องกัน และมีทักษะในการประชุมและระดมสมอง

4.3 ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ได้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีความสามารถปรับตัวให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมหรือกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย รับฟังความคิดเห็นทุกคนในทีมงาน โดยอาศัยเหตุผลและไม่ผูกอำนาจ สามารถหา ข้อยุติของความคิดเห็นทั้งหลายจากมติของทีมได้ สร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อการกระตุ้น การทำงานของทีมไปสู่ผลสำเร็จของงาน ให้เกียรติลูกทีมและแสดงความคิดเห็นหรือข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์โดยอิสระปราศจากอคติ มีน้ำใจและแสดงความจริงใจในการช่วยเหลือ และสนับสนุนความสำเร็จของทีม

5. ทักษะด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Selfdeveloping and Others Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีทักษะในการรู้จักตนเอง ประเมินตนเอง ปรับปรุงพฤติกรรม และพัฒนาตนเอง กำหนดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในอนาคต มีพัฒนาแผน สำหรับการพัฒนามุขลากร ปรับปรุงพฤติกรรมมุขลากร เปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโต ในหน้าที่การงานให้โอกาสมุขลากรในระดับล่าง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพัฒนา ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจให้คำแนะนำ อธิบาย ตอบคำถาม และรับฟังอย่างอดทน มีปฏิสัมพันธ์ กับมุขลากรในลักษณะที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นเพื่อที่จะพัฒนาทักษะของตนอยู่ตลอดเวลา ประเมินสาเหตุความเครียดและระดับการรับความเครียดของแต่ละบุคคลและพัฒนาวิธีการ ในการลดปัญหาความเครียด สร้างขวัญกำลังใจและฝึกรวมมุขลากรในองค์กร

5.1 ทักษะด้านการพัฒนาตนเอง (Self-developing Skills) หมายถึง การที่ผู้บริหาร จะต้องจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเอง สังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตื่นตัวอยู่เสมอ สังเกต สถานการณ์ต่าง ๆ จากหลาย ๆ มุมมอง เสนอตัวที่จะเป็นผู้ดำเนินงาน โครงการที่ทำหาย เข้าไปมีส่วนร่วม ในงานที่หลากหลาย ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ตาราง 1 (ต่อ)

ทักษะของผู้บริหาร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ความถี่
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21													
11. ทักษะด้านความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน		✓											1
12. ทักษะด้านการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ		✓						✓					2
13. ทักษะด้านการสะท้อนกลับ		✓											1
14. ทักษะด้านความหลากหลายหรือความแตกต่าง		✓		✓									2
15. ทักษะด้านการสอบถามการสอบสวน		✓											1
16. ทักษะด้านการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓	✓		✓								✓	4
17. ทักษะด้านการนิเทศ				✓									1
18. ทักษะด้านการสร้างความท้าทาย				✓				✓					2
19. ทักษะด้านการดูแล				✓	✓							✓	3
20. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง				✓									1
21. ทักษะการให้ความสำคัญกับจุดหมายพื้นฐาน								✓					1
22. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	✓				✓	✓				✓		✓	5
23. ทักษะด้านการเรียนรู้						✓							1
24. ทักษะด้านมนุษย์							✓	✓					2

ตาราง 1 (ต่อ)

ทักษะของผู้บริหาร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ความถี่
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21													
25. ทักษะด้านการจูงใจ							✓			✓			2
26. ทักษะการบริหารจัดการ เวลา							✓	✓					2
27. ทักษะด้านสังคม							✓						1

หมายเหตุ [ฮอยล์ อิงลิชและสตีฟ (Hoyle, English and Steffy. 2005 : 1-162), อัลลีน และเบคคอน (Allyn and Bacon. 2010 : 9 - 11), โครอส (Couros. 2010 : 1 - 4), โรบินสัน (Robinson. 2012 : 36), สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Secondary School Principals, 2013 : 9), ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 2013 : 8 - 9), ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550: 9), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 : 15 - 16) วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 75), กรรณิกา เรดมอนด์ (2559 : 9 - 12), สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560 : 139 - 141), ก้องนเรนทร์ พลชวา (2561 : 9 - 13)]

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากแนวคิดทฤษฎี รวมถึงงานวิจัย ของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 27 ทักษะ เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่ามี 6 ทักษะที่มีความถี่สูง คือ มีความถี่จำนวน 4 - 8 คือ 1) ทักษะด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 2) ทักษะการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร 4) ทักษะด้านการคิด 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 6) ทักษะด้านการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

1. ทักษะด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

ฮอยล์ อิงลิช และสตีฟ (Hoyle, English and Steffy. 2005 : 1 - 162) ได้กล่าวถึงทักษะในการสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเขียนและการพูด สามารถแสดงทักษะด้านการสื่อสารในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมและกับชุมชน ตลอดจน แสวงหาโอกาสและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

อัลลีน และ เบคคอน (Allyn and Bacon, 2010 : 9 - 11) กล่าวว่า ทักษะและคุณลักษณะ สำหรับผู้นำโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องความสามัคคีและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Unity of Purpose) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาความสามัคคีเพื่อจุดประสงค์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับโรงเรียนทั้งหมด โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนมีความมุ่งมั่น มุ่งเน้น และปรับ พฤติกรรมของตนเอง ให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำเหล่านี้ ตระหนักดีถึงทิศทาง ที่เป็นประโยชน์สำหรับครูและบุคลากรซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ในการเป็นผู้นำ และยังคงกล่าวถึง การร่วมมือ (Collaboration) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะดึงดูดผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกรายในการสร้างชุมชนที่ให้ความสำคัญ อย่างเอาใจใส่ ซึ่งให้ความสำคัญกับพูดคุย และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงบวกพวกเขาสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ทางวัฒนธรรมและสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับบุคคลที่มีมุมมองและความสนใจ หลากหลาย

โครอส (Couros, 2010 : 1 - 4) กล่าวถึง ครูใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า รูปแบบคุณลักษณะ ที่ทำให้ครูใหญ่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยการสร้างชุมชน (Builds Community) ซึ่งเป็นวิธีทำให้เราเชื่อมต่อกับผู้อื่นและร่วมกันจุดแข็งของพวกเขา ชุมชนไม่ได้เกี่ยวกับการเชื่อมต่อ ทุกคน แต่มันคือการเชื่อมต่อสิ่งต่าง ๆ ให้กับคนที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น ทำอย่างไรเราจะสร้าง โอกาสให้กับพนักงานในการเชื่อมต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพวกเขา เป็นสิ่งสำคัญที่เราไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนของเรา แต่เราเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นผู้นำ ของพวกเขา

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Secondary School Principals, 2013 : 9) สรุปว่า ทักษะหลักในศตวรรษที่ 21 (21st Century Principal Skills) ประกอบด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การแสวงหาและสนับสนุน การมีส่วนร่วม ของสมาชิกในทีม การสร้างสถานการณ์และการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จ ของงานรวมถึงการสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่ม คือทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การแสวงหาและสนับสนุน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม การสร้างสถานการณ์และการกระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานรวมถึงการสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่ม

ครอว์ฟอร์ด (Crawford, 2013 : 8 - 9) กล่าวถึงทักษะเพื่อความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ว่า ในปี 2010 ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ที่เกี่ยวข้องนโยบายทางการศึกษา ว่าคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของสถานศึกษาและครั้งที่ Linda Darling - Hammond นักการศึกษาแห่ง Stanford University ได้กล่าวว่า "ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้"

(High-Performing Principals are not Just Born, but can be Made) ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ๆ คือ การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (Talent for Collaborative Problem Solving) ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสำเร็จ ผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 9) กล่าวว่า ผู้บริหาร หรือผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร นอกจากจะต้องเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้แก่ตนเองสูงสุดจะได้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันในโลกยุคไร้พรมแดน ทักษะที่สำคัญ คือ เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด (Brain Storming) การทำงานในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team Working) อันประกอบไปด้วย ผู้นำทีมงานและสมาชิกของทีมงาน ซึ่งเมื่อมีการทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนในทีมงานร่วมกันวางแผน ช่วยกันดำเนินการ และควบคุมการทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานสูงสุด กลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ คือ เทคนิคการประชุมแบบระดมความคิด ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้สมาชิกในทีมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่โดยอิสระปราศจากข้อจำกัดใด ๆ ทำให้องค์กรได้ข้อเสนอใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือแนวทางในการพัฒนาหรือค้นหาความสร้างสรรค์ใหม่ๆ แปลก ๆ เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดกลยุทธ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ในอนาคต

สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 75) Associate Superintendent of School กล่าวว่า ทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สภาพบรรยากาศการเรียนรู้เป็นสากล (Universal Learning Environments) เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาเพียงลำพัง ไม่สามารถทำให้บรรลุในการกิจที่มากมายนี้ได้ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ทักษะการสร้างทีมจึงเป็นทักษะที่สำคัญทักษะหนึ่ง เมื่อมีการทำงานเป็นทีมขึ้นย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการจัดการจัดการความขัดแย้งเพื่อลดขจัดความขัดแย้งนั้น

นอกจากนั้นกรณิกา เรดมอนด์ (2559 : 11 - 12) กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ คือ ทักษะความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนการดำเนินกิจกรรม

มีความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน การดำเนินกิจกรรม ร่วมติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาค นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานในกลุ่มให้มีความโปร่งใสและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับความคาดหวัง ความเชื่อความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเปิดเผย ความเอาใจใส่รับผิดชอบในงาน และความคาดหวังว่าผู้บริหารนั้นจะปฏิบัติตามคำพูดที่สัญญาไว้มั่น

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน การดำเนินกิจกรรม ร่วมติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาค และนำผลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนา และตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบาย โดยอาศัยสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน กระตุ้นให้เกิดความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างความเห็นพ้องต้องกันและมีทักษะในการประชุมและระดมสมอง จนนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันและบริหารจัดการบุคลากรอย่างชาญฉลาด บริหารความขัดแย้ง สร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องชมเชย ยอมรับในความสามารถ ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือและสนับสนุนสนับสนุน ส่งเสริมให้แต่ละคนได้นำความสามารถมาใช้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ทักษะด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ฮอยล์ อิงลิช และสเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy, 2005 : 1 - 162) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย ซึ่งประกอบด้วย Skills in Visionary Leadership (ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถในการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นประโยชน์โดยรวมต่อองค์การ วิสัยทัศน์ที่กำหนดจะต้องสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าใจได้ง่าย โดยจัดลำดับความสำคัญในบริบทของวัฒนธรรมชุมชนและความต้องการของนักเรียนและบุคลากร

อัลลีน และ เบคคอน (Allyn and Bacon, 2010 : 9 - 11) กล่าวว่า ทักษะและคุณลักษณะ สำหรับผู้นำโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทักษะด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ (Visionary-Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็นถึงพลัง ความมุ่งมั่นและจิตวิญญาณ สื่อสารและสร้างความเชื่อมั่น ว่าเด็กทุกคนจะได้เรียนรู้ในระดับสูงและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำเหล่านี้ มีความสามารถและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร สามารถสร้างศรัทธาและความไว้วางใจ ในการตัดสินใจของพวกเขา และเพื่อช่วยนำพาองค์กร ไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับ องค์กรและบุคลากรให้สูงขึ้นได้แบบที่ไม่เคยคาดคิด

โครอส (Couros, 2010 : 1 - 4) กล่าวถึง ครูใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า รูปแบบ คุณลักษณะที่ทำให้ครูใหญ่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 คือ มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ครูใหญ่ ที่มีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ที่เราต้องการให้โรงเรียนของเราที่จะดำเนินการเพื่อที่จะเตรียม ความพร้อมให้นักเรียนของเราสำหรับอนาคตของพวกเขา มันไม่ได้เป็นเพียงสิ่งสำคัญที่เราสามารถ ที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นี้ แต่ที่เราสามารถที่จะมีประสิทธิภาพร่วมกับชุมชนของเรา

โรบินสัน (Robinson, 2012 : 36) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง "Crawling Out-of-the-Box : 5 New Skills for 21" Century School Leaders" การศึกษาคลานออกจากกรอบ 5 ทักษะใหม่ สำหรับผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียน เกี่ยวกับ "Out-of-the - Isox Leadership" ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจาก แนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำการออกจากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตร ที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจาก แนวคิดเดิม ๆ คือ การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างสะพานและนำคน ให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้ วิธีการส่งเสริมการพัฒนา และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ

สอดคล้องกับแนวคิดของ กรรณิกา เรดมอนด์ (2559 : 10 - 11) ที่สรุปว่าทักษะ ที่สำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision skill) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนด ทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน โดยการสื่อสาร โนมน์น้ำวจูใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจ ต่อวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นมีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และมีจิตสำนึกที่ดี ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรเพื่อนำมากำหนดภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ และชัดเจนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์รวมถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามากำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่น เห็นคุณค่า เห็นความท้าทาย โน้มน้าวใจให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร

ฮอยล์ อิงลิช และสเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy. 2005 : 1 - 162) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21 st Century School Leaders) ประกอบด้วย Skills in Organizational Management (ทักษะในการจัดการองค์กร) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมี คือ การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการมอบหมายความรับผิดชอบ และใช้ในการตัดสินใจ โดยยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทางการเงินและการบริหารจัดการงบประมาณกำหนดขั้นตอนการวางแผนงบประมาณการบัญชีและการตรวจสอบ จัดทำแผน

สำหรับปรับปรุง การบำรุงรักษา อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และการสนับสนุนการจัดการด้านคุณภาพ และมีระบบ การตรวจสอบประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ

อัลลีน และ เบคคอน (Allyn and Bacon, 2010 : 9 - 11) กล่าวว่า ทักษะและคุณลักษณะ สำหรับผู้นำโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมี ทักษะการจัดการองค์การ (Organizational Management) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยใช้หลักการ และการปฏิบัติของการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดโครงสร้าง องค์การของโรงเรียนในลักษณะที่บ่งบอกถึงความคาดหวังที่สูงสำหรับประสิทธิผลของผู้เรียน รวมถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Secondary School Principals, 2013 : 9) สรุปว่า ทักษะหลักในศตวรรษที่ 21 (21st Century Principal Skills) ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน (Resolving complex problems) ซึ่งประกอบด้วย

1. ทักษะการตัดสินใจ (Judgment) สามารถในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง จากข้อมูลที่ได้รับ ทักษะในการระบุความต้องการด้านการศึกษาและการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมกับประเด็นอย่างรอบคอบและระมัดระวัง ความสามารถในการแสวงหา วิเคราะห์และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2. การวางแผนผลลัพธ์ (Results Orientation) ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน การดำเนินการทันทีตามข้อมูลเป็นประเด็นที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระยะสั้น และตั้งเป้าหมายระยะยาว

3. ความสามารถขององค์การ (Organizational Ability) การวางแผนและการกำหนดเวลา การทำงานของตนเองและการทำงานของผู้อื่น เพื่อให้ทรัพยากรถูกใช้อย่างเหมาะสม การจัด กำหนดการให้กิจกรรมดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดกระบวนการตรวจสอบโครงการ การจัดการงานสามารถมอบอำนาจและการสั่งการได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 : 15 - 16) กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นขีดความสามารถในการใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญ เพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานบางอย่างต้องการความสามารถเฉพาะ เช่น งานด้านบัญชี งานด้านวิศวกรรม งานด้านการวิจัย งานด้านการวางแผนการเงินและการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้อาจได้มาจากการเรียนรู้ หรืออาจได้มาจากการฝึกอบรม จากประสบการณ์ทำงาน ทักษะด้านเทคนิคในโลกเศรษฐกิจใหม่นี้ จะรวมถึงความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับต้นและหัวหน้าทีม เพราะผู้บริหาร

ระดับต้นจะต้องมีความรู้ ความชำนาญที่จะตอบคำถาม สอนงานให้แก่พนักงานใหม่หรือแก้ปัญหาให้กับพนักงาน หรือคนงาน ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงเมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น แต่ยังคงมีความสำคัญเพราะจากทักษะดังกล่าวที่ตนมี จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงขอบข่ายงานและวิธีปฏิบัติ ด้านเทคนิคของการจัดการและการปฏิบัติในระดับล่างได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ก้องนเรนทร์ พลชวา (2561 : 9 - 10) ยังกล่าวว่าทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ (Organization Management Skills) หมายถึงความสามารถในการใช้เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ นำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ในมุมมองที่เป็นบวก สามารถการจัดโครงสร้างองค์การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมสามารถมอบอำนาจการสั่งการ มอบหมายความรับผิดชอบและตัดสินใจ โดยยึดคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การตรวจสอบจัดทำแผนสำหรับปรับปรุงการบำรุงรักษา อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และการสนับสนุนการจัดการด้านคุณภาพและมีระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ มีความยืดหยุ่นสามารถใช้ทรัพยากร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพประกอบด้วยทักษะย่อย จำนวน 2 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ (Modern Organization Skills) หมายถึง จัดโครงสร้างองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ การกระจายอำนาจและจัดการกำลังคนให้เหมาะสม กับภาระงาน มีระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับเป็นหลักในการการดำเนินงาน ออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการ ศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2. ทักษะด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Formulation) ขอบเขตของการดำเนินงาน พันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์วิเคราะห์ตัวแปรด้านพฤติกรรมที่มีต่อกลยุทธ์และการกำหนดภารกิจขององค์การ พัฒนาแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน ใช้กลยุทธ์ต่างๆเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการ

โดยการพัฒนาแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน สามารถมอบอำนาจการสั่งการ มอบหมาย ความรับผิดชอบและตัดสินใจ โดยยึดคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินงานของสถานศึกษา และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนสนับสนุน การจัดการด้านคุณภาพและมีระบบการตรวจสอบประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งระบบให้บรรลุตามมาตรฐานเป้าหมายของสถานศึกษา

4. ทักษะด้านความคิด

โครอส (Courros. 2010 : 1 - 4) กล่าวถึง ครูใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า รูปแบบคุณลักษณะ ที่ทำให้ครูใหญ่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหาร มีประสิทธิภาพพิจารณาการแก้ปัญหาที่หลากหลาย บางครั้งตอบสนองความต้องการของนักเรียน ทุกคนต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกัน ที่ไม่ได้ถูกใช้มาก่อนและเรามีการคิดประมวณเกี่ยวกับวิธีที่เรา สามารถทำสิ่งเหล่านี้ สิ่งต่าง ๆ เช่น แผนการสอนที่พัฒนาแบบมีอาชีพจะต้องมีการปรับ และการปรับปรุง เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานการทำงานอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เราได้ทำเสมอ จะให้ผลลัพธ์เดียวกัน เราจะต้องเป็นนวัตกรรมใหม่ในการฝึกฝนของพวกเขา และมีเป็นนักคิดที่มี วิจารณญาณ (Critical Thinker) ความคิดจำนวนมากมาเกิดขึ้นที่แนวทาง ของเราที่ดูเหมือนที่ดีได้ อย่างรวดเร็วก่อน หรืออาจจะไม่ดี เราต้องมองไปที่ความคิดเหล่านี้ และประเมินผลกระทบระยะยาว ในโรงเรียน และนักเรียนของเรา และวิธีการที่พวกเขาจะได้รับประโยชน์ในท้ายที่สุดของพวกเขา หนึ่งในที่ปรึกษาของฉันบอกกับฉันว่า "ที่นั่นมีเหตุฉุกเฉินเล็กน้อย" เมื่อพูดถึงวิธีการบางส่วนรู้สึก ว่าพวกเขาต้องการคำตอบทันที มันเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้บริหารที่เราใช้ข้อมูลและคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งหมดที่ทำในโรงเรียนของเรา

โรบินสัน (Robinson. 2012 : 36) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง "Crawling Out-of-the-Box : 5 New Skills for 21" Century School Leaders" การศึกษาออกจากกรอบ 5 ทักษะใหม่ สำหรับผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียน เกี่ยวกับ "Out-of-the - Isox Leadership" ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจาก แนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำการออกจากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตร ที่ดีเยี่ยมสำหรับ การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิด เดิม ๆ คือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิด สร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอใน โรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ หากกระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 : 15 - 16) กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความคิด (Conception Skill) มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล และแก้ปัญหา

ที่สลับซับซ้อน มีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ผู้บริหารที่ดีจะมีความสามารถในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างกว้างไกล เพื่อแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกคน ความสามารถนี้จะต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทักษะด้านนี้จะรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาใหญ่ที่ซับซ้อน โดยสามารถแตกปัญหาใหญ่ให้เป็นส่วนเล็ก ๆ เพื่อให้มองความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของปัญหา ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง ทักษะด้านความคิดจะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นเมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจนเป็นถึงผู้บริหารระดับสูง

สอดคล้องกับแนวคิดของกรรณิกา เรดมอนด์ (2559 : 10) ที่กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญประกอบด้วย ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงานเป็นผลงานที่แปลกใหม่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรคือ ความคิดริเริ่มความท้าทาย ความยืดหยุ่นและจินตนาการ โดยสามารถวัดได้จากองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น โดยการนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าคิดกล้าแสดงออกไม่กลัวต่อความไม่แน่นอนพร้อมที่จะเผชิญเสี่ยงสภาพการณ์ต่างๆ และ สร้างสรรค์ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มเป็นผลงานที่แปลกใหม่

2. ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีแรงบันดาลใจความมุ่งมั่น ความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยไม่กลัวความผิดพลาดและเปิดกว้างท้าทายในการทดลองในสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการทำงานที่ยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexible) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระเป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยและเป็นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ พร้อมการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ

4. จินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ก้องนเรนทร์ พลซาศา (2561 : 11) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านการคิด (Thinking Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และตีความ โดยการคิดเป็นระบบ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้วิจารณญาณสามารถคิดเชิงนวัตกรรม เป็นรูปธรรมหรือคิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพ เรื่องราวความประทับใจ และคำอุปมาอุปไมยให้เข้าใจได้ง่ายเป็นไปได้ มีความคิดนอกกรอบหากระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กำจัดการอุปสรรคมีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การทั้งหมด มองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างกว้างไกล ประกอบด้วย ทักษะย่อย จำนวน 2 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ แตกต่างไปจากเดิม มีความคิดที่กว้างไกล ไม่ยึดติดอยู่ในกรอบ มีความคิดคล่อง ยืดหยุ่น มองเห็นและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของรายละเอียดสิ่งต่าง ๆ รอบตัวและทำให้เป็นสิ่งที่ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่นความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมใหม่ ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งแปลกใหม่ หรือคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สะดวกรวดเร็ว เพิ่มผลผลิต และมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยมีหรือเคยปฏิบัติกันมา

2. ทักษะการคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมด ที่ตนเองได้ปฏิบัติรู้ว่าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร สามารถมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เห็นภาพรวมภายในองค์การ เข้าใจความซับซ้อนและองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์การ สามารถนำมาผสมผสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์อันยาวไกล มีการตัดสินใจที่ดี และกำหนดนโยบายให้ผู้อื่น นำไปปฏิบัติ สามารถการวิเคราะห์งานของตนเอง และวิเคราะห์งานตามความเหมาะสมของบุคลากรในองค์การ วินิจฉัยความเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์การ นำพาหน่วยงานของตนให้พ้นจากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ก้าวล่วงไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองในอนาคต

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการคิด หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในด้านการคิดที่สำคัญ ประกอบด้วย การคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแนวคิดใหม่ แตกต่างไปจากเดิม มีความคิดที่กว้างไกล ไม่ยึดติดอยู่ในกรอบ มีความคิดคล่อง ยืดหยุ่น มองเห็นและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของรายละเอียดสิ่งต่าง ๆ รอบตัวและทำให้เป็นสิ่งที่ใหม่ที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยมีหรือเคยปฏิบัติกันมา การคิดเชิงวิพากษ์และการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถใช้วิจารณญาณ

หรือการตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ประเด็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ รอบด้าน คิดอย่างเป็นขั้นตอน การทำความเข้าใจและการสร้างทางเลือกที่ซับซ้อน การเข้าใจในความสัมพันธ์ของระบบการมองภาพรวมเชื่อมโยงกับระบบต่าง ๆ มีส่วนประกอบย่อย ๆ มีขั้นตอนและการคิดรวบยอด ความสามารถในการมองภาพรวม ความสัมพันธ์โครงสร้างขององค์กรทั้งหมด มองสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอย่างรวดเร็ว วิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งสามารถตีและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อน ประเมินความสำคัญขององค์ประกอบและเชื่อมโยงข้อมูล วางแผนตัดสินใจ การสั่งการควบคุมงานการประสานงาน การบริหารทรัพยากร โดยการมอบหมายการทำงานในด้านต่าง ๆ ให้เหมาะกับคนตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy. 2005 : 1 - 162) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย Skills in Communication and Community Relations (ทักษะในการสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเขียนและการพูดสามารถแสดงทักษะด้านการสื่อสารในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ตลอดจน แสวงหาโอกาสและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Secondary School Principals. 2013 : 9) สรุปว่า ทักษะหลักในศตวรรษที่ 21 (21st Century Principal Skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบด้วย

1. การสื่อสารด้วยปากเปล่า (Oral Communication) สื่อสารได้ชัดเจน นำเสนอด้วยปากเปล่าให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย

2. การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Written Communication) ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนและถูกต้องเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้ปกครองและคนอื่น ๆ

ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 2013 : 8 - 9) กล่าวถึงทักษะเพื่อความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่า ในปี 2010 ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ที่เกี่ยวข้องนโยบายทางการศึกษา ว่าคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาและครั้งที่ Linda Darling - Hammond นักการศึกษาแห่ง

Stanford University ได้กล่าวว่า "ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (High-Performing Principals are not Just Born, but can be Made) ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ (An Inventive Mind) ให้มีความสำคัญกับเทคโนโลยี และนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลงบประมาณและอื่น ๆ จนกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำแถวหน้าในเรื่องเทคโนโลยีและความสามารถในการแปลความข้อมูล (The Ability to Read Data's Story) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ดีและนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์สำเร็จ ได้เปรียบและเป็นที่ต้องการของทุกองค์กรนักคิดที่เป็นที่ต้องการมากขึ้นทุกวันนี้คือ นักคิดสร้างสรรค์ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้

สอดคล้องกับแนวคิดของกรรณิกา เรดมอนด์ (2559 : 9 – 12) ได้ให้ความหมายของทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จาก

1. การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ ประเมินสื่อและสิ่งที่ได้รับโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสื่อ ตระหนักถึงผลกระทบของสื่อที่มีต่อบุคคลและสังคม รู้จักเลือกรับและใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชนและสังคม

2. เทคโนโลยี (Technologies) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. การนำเสนอ (Presentation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการวิธีการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นความต้องการไปสู่ผู้รับสาร โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและทำให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการนำเสนอ

นอกจากนี้ ก้องนเรนทร์ พลซา (2561 : 10) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ฟังเพื่อเรียนรู้และวิเคราะห์ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น ได้อย่างชัดเจน ทั้งด้านการเขียนและการพูดพูดด้วยความชัดเจน การเลือกใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง สีหน้า และแววตา รวมถึงภาษากายด้วยความเหมาะสม และเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ และแสดงทักษะ ด้านการสื่อสารในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมและกับชุมชนแสวงหาโอกาสและความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อจัดการศึกษา และประชาสัมพันธ์องค์การ ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชนเว็บไซต์หรือโซเชียลมีเดีย และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร ประกอบด้วยทักษะย่อย

สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมไปถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามได้ ในการสื่อสาร ตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชนและองค์กรภายนอกด้วยวิธีและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสารที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกันทำให้เกิดความร่วมมือ สามารถเจรจาต่อรอง โน้มน้าวและสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

6. ทักษะด้านการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy, 2005 : 1 - 162) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning ทักษะในการวิจัยทางการศึกษาการประเมินผล และการวางแผนการควบคุมคุณภาพ ได้กระตุ้นให้เกิดการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น โดยเน้นการประเมินผล การวิจัย และการวางแผน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถสื่อสารให้สังคมได้ทราบว่าสถานศึกษาดำเนินงานได้ดีเท่าใด การประเมินผล การวิจัย และการวางแผนเป็นประโยชน์มากที่สุดกับผู้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหา

ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยใช้การออกแบบและวิธีการวิจัยต่าง ๆ เลือกวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม ใช้สถิติเชิงพรรณนา และอนุมานพื้นฐาน ใช้แบบจำลองและมาตรฐานการวิจัย เพื่อประเมินโปรแกรมการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในอนาคต

อัลลีน และ เบคคอน (Allyn and Bacon, 2010 : 9 - 11) กล่าวว่า ทักษะและคุณลักษณะ สำหรับผู้นำโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีการประเมินผล (Assessment) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยติดตามผลการเรียนของนักเรียนและการพัฒนาผู้เรียน มีแผน และกระบวนการสำหรับปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

โรบินสัน (Robinson, 2012 : 36) ได้สรุปว่า การสร้างสรรค์ ผลนวัตกรรม ของทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ยังมีข้อถกเถียงกัน อยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจากแนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำการออก จากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตรที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียน จำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะ ความเป็นผู้นำ ดังนี้ ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่ จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอ ในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ หากกระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออก จากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ กำจัดอุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

วิจารณ์ พานิช (2555 : 4) ได้สรุปว่า การสร้างสรรค์ ผลนวัตกรรม ของทักษะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ การบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังผลผลิตที่เกิดขึ้น โดยสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูงโดยมีจุดเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานทางวิชาชีพที่สุจริต สามารถบริหารเวลาและบริหาร โครงการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นภารกิจงานในเชิงสหกิจ การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน นำเสนอผลงานได้อย่างมืออาชีพและยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้น

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2557 : 10) ได้สรุปว่า การสร้างสรรค์ผลนวัตกรรมของทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลบวกกับการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้านเพื่อก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาซึ่งต้องอาศัยการฝึก อบรมหรือ การพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี และนำเอา เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของความสามารถในการแปลความข้อมูล

ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ดี และนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ได้เปรียบและเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร นักคิดที่เป็นที่ต้องการมากขึ้นทุกวันนี้คือนักคิดสร้างสรรค์ซึ่งจากทักษะด้านการสร้างสรรค์ผลิตนวัตกรรม

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผล และการวางแผน การควบคุมคุณภาพ โดยการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น โดยเน้นการประเมินผล การวิจัย และการวางแผนปรับเปลี่ยนโอกาสไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ ได้ด้วยการหาวิธีการที่จะสร้างสรรค์ผลงานหรือชิ้นงานใหม่ขึ้นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลบวกกับการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และสามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้

บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

1. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง (2563 : 15 - 17) กำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

วิสัยทัศน์

ประชาชนในจังหวัดระยองได้รับ โอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ เพื่อยกระดับการศึกษา พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมทุกช่วงวัย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคม และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ส่งเสริมสนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย ในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้อื่น ในรูปแบบต่าง ๆ

3. ส่งเสริมและพัฒนาการนำเทคโนโลยีทางการศึกษา และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง

4. พัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งจัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. ประชาชนผู้ด้อย พลาด และขาดโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับโอกาสทางการศึกษาในรูปแบบการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง เป็นไปตามสภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

2. ประชาชนได้รับการยกระดับการศึกษา สร้างเสริมและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมือง อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประวัตินศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม

3. ประชาชนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และมีเจตคติทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม สามารถคิด วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างสร้างสรรค์

4. ประชาชนได้รับการสร้างและส่งเสริมให้มีนิสัยรักการอ่านเพื่อแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

5. ชุมชนและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน ร่วมจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งการขับเคลื่อนกิจกรรมการเรียนรู้ของชุมชน

6. หน่วยงานและสถานศึกษานำเทคโนโลยีทางการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการยกระดับคุณภาพในการจัดการเรียนรู้และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับประชาชน

7. หน่วยงานและสถานศึกษาพัฒนาสื่อและการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงบริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ประวัตินศาสตร์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งตามความต้องการของประชาชนและชุมชนในรูปแบบที่หลากหลาย

8. หน่วยงานและสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

9. บุคลากรของหน่วยงานและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

1. จำนวนผู้เรียนการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่าย
 2. จำนวนกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/ได้รับบริการกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาตามอัธยาศัยที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการ
 3. ร้อยละของประชากรวัยแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป
 4. จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด/พัฒนา/ส่งเสริมการศึกษา (ภาคีเครือข่าย :สถานประกอบการ องค์กร หน่วยงานที่มาร่วมจัด/พัฒนา/ส่งเสริมการศึกษา)
 5. จำนวนผู้รับบริการในพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมด้านความรู้หนังสือและการพัฒนาทักษะชีวิต
 6. จำนวนประชาชนที่ได้รับการฝึกอาชีพระยะสั้น สามารถสร้างอาชีพเพื่อสร้างรายได้
 7. จำนวนประชาชนที่ได้รับการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารด้านอาชีพ
 8. จำนวนประชาชนที่ผ่านการอบรมจากศูนย์คิวิทัตชุมชน
 9. จำนวนบุคลากร กศน.ตำบลที่สามารถจัดทำคลังความรู้ได้
 10. จำนวนบทความเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับตำบลหัวข้อต่าง ๆ
ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ
1. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด การศึกษานอกระบบ (N - NET) ทุกรายวิชาทุกระดับ
 2. ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 3. ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ที่ลงทะเบียนเรียนในทุกหลักสูตร/กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
 4. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรม/พัฒนาทักษะอาชีพระยะสั้นสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพหรือพัฒนางานได้
 5. ร้อยละของผู้จบหลักสูตร/กิจกรรม ที่สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ได้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร/กิจกรรม การศึกษาต่อเนื่อง
 6. ร้อยละของประชาชนที่ได้รับการบริการ มีความพึงพอใจต่อการบริการ/เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษาตามอัธยาศัย
 7. ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ที่ได้รับการบริการ/เข้าร่วมกิจกรรมที่มีความรู้ความเข้าใจ/เจตคติ/ทักษะ ตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่กำหนด ของการศึกษาตามอัธยาศัย
 8. ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
 อรรถาธิบายจังหวัดระยอง มีสถานศึกษา ในสังกัด คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
 อรรถาธิบายอำเภอ 8 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอเมืองระยอง
2. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอแกลง
3. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอบ้านค่าย
4. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอบ้านฉาง
5. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอปลวกแดง
6. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอวังจันทร์
7. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอเขาชะเมา
8. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายอำเภอนิคมพัฒนา

2. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายจังหวัดจันทบุรี
 (2563 : 35 - 38) กำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
 ตัวชี้วัดความสำเร็จดังนี้

วิสัยทัศน์

คนไทยได้รับ โอกาสการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
 สามารถดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
 และมีทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายที่มีคุณภาพเพื่อ
 ยกระดับการศึกษา พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสม
 ทุกช่วงวัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคม และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย ในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษานอก
 ระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบาย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการดำเนินกิจกรรม
 ของศูนย์การเรียนและแหล่งการเรียนรู้อื่น ในรูปแบบต่าง ๆ
3. ส่งเสริมและพัฒนาการนำเทคโนโลยีทางการศึกษา และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้
 เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถาธิบายให้กับประชาชน
 อย่างทั่วถึง
4. พัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการวัดและ
 ประเมินผลในทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

5. พัฒนาคูคลากรและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งจัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

ประชาชนผู้ด้อย พลาด และขาดโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับโอกาสทางการศึกษาในรูปแบบการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง เป็นไปตามสภาพ ปัญหา และความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

1. จำนวนผู้เรียนการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายตามสิทธิที่กำหนดไว้

2. จำนวนของคนไทยกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/เข้ารับบริการกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาตามอัธยาศัยที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการ

3. ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป

4. จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด/พัฒนา/ส่งเสริมการศึกษา (ภาคีเครือข่าย : สถานประกอบการ องค์กร หน่วยงานที่มาร่วมจัด/พัฒนา/ส่งเสริมการศึกษา)

5. จำนวนประชาชน เด็ก และเยาวชนในพื้นที่สูง และชาวไทยมอแกนในพื้นที่ 5 จังหวัด 11 อำเภอ ได้รับการการศึกษาตลอดชีวิตจากศูนย์การเรียนรู้ชุมชนสังกัดสำนักงาน กศน.

6. จำนวนผู้รับบริการในพื้นที่เป้าหมายได้รับการส่งเสริมด้านการรู้หนังสือ และการพัฒนาทักษะชีวิต

7. จำนวนนักเรียนนักศึกษาที่ได้รับบริการติวเข้มเต็มความรู้

8. จำนวนประชาชนที่ได้รับการฝึกอาชีพพระยะสั้น สามารถสร้างอาชีพเพื่อสร้างรายได้

9. จำนวน ครู กศน. ตำบล จากพื้นที่ กศน.ภาค ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

10. จำนวนประชาชนที่ได้รับการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารด้านอาชีพ

11. จำนวนผู้สูงอายุภาวะพึ่งพิงในระบบ Long Term Care มีผู้ดูแลที่มีคุณภาพ และมาตรฐาน

12. จำนวนประชาชนที่ผ่านการอบรมจากศูนย์จิตพิสัยชุมชน

13. จำนวนศูนย์การเรียนรู้ชุมชน กศน. บนพื้นที่สูง ในพื้นที่ 5 จังหวัด ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการฟัง พูดภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ร่วมกันในสถานศึกษาสังกัด สพฐ. ตชด. และ กศน.

14. จำนวนบุคลากร กศน. ตำบลที่สามารถจัดทำคลังความรู้ได้

15. จำนวนบทความเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับตำบลในหัวข้อต่าง ๆ

16. จำนวนหลักสูตรและสื่อออนไลน์ที่ให้บริการกับประชาชน ทั้งการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาตามอัธยาศัย

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

1. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยม (N - NET) ทุกรายวิชาทุกระดับ

2. ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเทียบกับค่าเป้าหมาย

3. ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ลงทะเบียนเรียนในทุกหลักสูตร/กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องเทียบกับเป้าหมาย

4. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรม/พัฒนาทักษะอาชีพพระยะสั้นสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพหรือพัฒนางานได้

5. ร้อยละของผู้เรียนในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพหรือทักษะด้านอาชีพ สามารถมีงานทำหรือนำไปประกอบอาชีพได้

6. ร้อยละของผู้จบหลักสูตร/กิจกรรมที่สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ได้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร/กิจกรรม การศึกษาต่อเนื่อง

7. ร้อยละของประชาชนที่ได้รับการมีความพึงพอใจต่อการบริการ/เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษาตามอัธยาศัย

8. ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความรู้ความเข้าใจ/เจตคติทักษะ ตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่กำหนด ของการศึกษาตามอัธยาศัย

9. ร้อยละของนักเรียน/นักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาที่ได้รับการตีพิมพ์เพิ่มเติมความรู้เพิ่มสูงขึ้น

10. ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย มีโอกาสมาเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดจันทบุรี มีสถานศึกษา ในสังกัด คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอ 10 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองจันทบุรี
 2. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอลอง
 3. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอแหลมสิงห์
 4. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอมะขาม
 5. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโป่งน้ำร้อน
 6. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสอยดาว
 7. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเขาคิชฌกูฏ
 8. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอท่าใหม่
 9. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอนายายอาม
 10. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอแก่งหางแมว
3. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดตราด (2563 : 21) กำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้แก่ วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้
- วิทยาลัยฯ
- สำนักงาน กศน.จังหวัดตราด มุ่งยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยภาคีเครือข่ายและการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
- พันธกิจ
1. จัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ
 2. จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน
 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคีเครือข่ายร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
- อัธยาศัย
4. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
 5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
- เป้าประสงค์
1. ผู้เรียน ผู้รับบริการมีผลการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
 2. ผู้เรียน เกิดกระบวนการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีความรู้ มีคุณธรรม มีทักษะการดำเนินชีวิต
 3. ภาคีเครือข่ายร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของชุมชน
 4. พัฒนาสื่อ เทคโนโลยี สำหรับนำไปใช้ในการศึกษาให้มีคุณภาพ

5. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ประชาชนในวัยแรงงาน ที่ไม่จบการศึกษาภาคบังคับ อายุ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 5,230 คน

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

1. ผู้เรียน/ผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมาย และมาตรฐานของหลักสูตร

2. ผู้เรียน/ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข นำสาระการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการพัฒนาคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตและมีความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดตราด มีสถานศึกษา ในสังกัด คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ 7 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองตราด

2. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเขาสมิง

3. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ่อไร่

4. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอแหลมงอบ

5. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอคลองใหญ่

6. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเกาะช้าง

7. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเกาะกูด

4. ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ประจำปีงบประมาณ 2564 มีรายละเอียด ดังตารางที่ 2 (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. 2563 : 58) ; (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี. 2563 : 30) ; (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดตราด. 2563 : 5 - 11)

ตาราง 2 ข้อมูลครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

จังหวัด/ตำแหน่ง	ระยอง	จันทบุรี	ตราด	รวม
ข้าราชการครู	10	17	7	34
ครูอาสาสมัคร	11	15	13	39
ครู กศน.ตำบล	58	74	36	168
ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน/ครูปราชญ์	20	5	5	30
ครูผู้สอนคนพิการ	0	1	0	1
รวม	99	112	61	272

สรุปได้ว่า สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับช่วงวัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21 และมุ่งยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยภาคีเครือข่าย และการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีครูทั้งสิ้น 272 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยต่างประเทศ

รูทส์ แคนเซอร์ (Ruth Dantzer : 2000 : 93 - 96) ศึกษาผู้นำที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 ด้านผู้นำการตลาดตามทัศนะของชาวแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำด้านการตลาดของผู้นำภาครัฐเห็นการเปลี่ยนแปลงในต่อไปนี้ สมรรถนะ จักรวาล การมองโลกทัศน์วิสัยทัศน์ทีมงานที่มีความสามารถในการเรียนการสอน ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะในการประกอบอาหาร การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่มและความแข็งแกร่งจาก 20 ปีที่ผ่านมาไปยังศตวรรษที่ 21 เพื่อจัดอันดับธุรกิจ เทคนิคและองค์การตลาดที่สำคัญ ผู้นำภาครัฐระบุว่าโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีความหลากหลายและการลดขนาดเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อ

ความสามารถในการเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ผู้นำภาครัฐจัดให้มีการแก้ปัญหาความสามารถในการเรียนรู้การสอนจริยธรรมและทักษะในการทำงานขององค์กรที่ต่ำกว่าประชากรทั่วไป สาธารณะ ผู้นำระดับโลกได้รับการจัดอันดับว่าเป็นสากล/มุมมองของโลกในแง่ของการเป็นนายอำเภอมากกว่านายพล ผู้นำจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญมากขึ้นในความสำเร็จสำหรับวิสัยทัศน์ทักษะการเป็นผู้ประกอบการและ การเจรจาต่อรอง ภาครัฐ และเอกชน ได้รับการจัดอันดับความสามารถสูงสุด 5 ด้าน คือ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความเป็นสากล/มุมมองของโลก และความสามารถในการเรียนรู้ในทำนองเดียวกันซึ่งระบุว่า ความสามารถในการเรียนรู้เป็นความสามารถที่มีอันดับสูงสุด

แมคคอลลัม (Mccollum, 2005 : 5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทาย กระบวนการคลบแคลงใจ ขยันถามไถ่ ให้กำลังใจเป็นนิจ พูดทำเป็นแบบอย่าง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า mahanshi transcendental mediation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โครงการพัฒนาตนเองและเป็นที่ยอมรับทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจาก โครงการดังกล่าวใช้วิธีการมีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กร ได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้

วัตสัน (Waston, 2000 : 23) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำในภาคเอกชน รับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์การทำงานเป็นทีมความสามารถในการเรียนรู้ ภาษาการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงานและยอมรับในความหลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำให้ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์ มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอนอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21

วิดโต้ (Wileto, 2001 : 11) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและ ผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ ข้อมูลในเนื้อหาถึงใน Leadership Educatio Plan (LEAP II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

ออดเดน และซีอุน (Odden and Ciune 2005 : 6 - 10) ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสรุปว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาจะเป็นหนทางที่จะปรับปรุงการศึกษาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่จะสอนนักเรียนทุกคนให้มีมาตรฐานที่ดีโดยเป้าหมายที่สำคัญที่โรงเรียนจะต้องกำหนดคือ 1) ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) เพิ่มปริมาณหลักสูตรให้นักเรียนเลือกหลาย ๆ อย่างมีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับการเงิน ธุรการ บุคลากร และเวลา ทั้งในระดับโรงเรียนและห้องเรียน จุดเน้นที่สำคัญคือการสรรงงบประมาณให้เพียงพอ

อับดัลลาห์ และรีฟา (Abdallah and Refa, 2016 : 30 - 36) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประกันคุณภาพในโครงการศึกษาคูของปาเลสไตน์ บทเรียนสำหรับความเป็นผู้นำของคณะ และหลักสูตร การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินมิติของคุณภาพใน โครงการศึกษาคูในปาเลสไตน์ก่อนการศึกษาจากมุมมองของกลุ่มครูและครู นักเรียนที่มีจุดมุ่งหมายในสามมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกและกลุ่มโฟกัสได้ดำเนินการ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผลการเรียนรู้ที่ตั้งใจไว้ของหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิบัติและกลไกในการสนับสนุนและประเมินความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ยังไม่ถึงระดับคุณภาพที่มุ่งเข้าไปในภารกิจของโครงการ การศึกษาเสนอข้อแนะนำสำหรับการปรับปรุงในสามด้านของโปรแกรมการศึกษาคูของปาเลสไตน์ : คุณภาพของการเรียน การสอน; คุณภาพของโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทั้งครูนักเรียนและครูผู้สอนที่สอนพวกเขา และคุณภาพของความเป็นผู้นำทางวิชาการจากฝ่ายบริหาร

2. งานวิจัยในประเทศ

ก้องนเรนทร์ พลซาว (2561 : 6, 147 – 156, 301- 310) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 3) เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 4) เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร ตำรา และสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 203 คน และจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค PNI_{modified} ระยะที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT และตรวจสอบกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน และระยะที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย 203 คน ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสถานศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 10 จำนวน 25 คน และตรวจสอบกลยุทธ์ในขั้นตอนสุดท้าย โดยดำเนินการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่านซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีทักษะหลัก 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร 2) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) ทักษะด้านการคิด 4) ทักษะด้านการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม และ 5) ทักษะด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และทักษะย่อย 11 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ 2) ทักษะด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ 3) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ทักษะด้านการสื่อสาร 5) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 7) ทักษะด้านการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม 8) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน 9) ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม 10) ทักษะด้านการพัฒนาตนเอง และ 11) ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากร
2. สภาพปัจจุบันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย อยู่ในระดับมากที่สุด
3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย มี 5 กลยุทธ์หลัก 24 กลยุทธ์รอง 73 แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม โดยมีกลยุทธ์หลัก คือ 1) การพัฒนาทักษะการใช้และการสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรในศตวรรษที่ 21 3) การเสริมสร้างทักษะด้านการคิดในศตวรรษที่ 21 4) การส่งเสริมทักษะด้านสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และ 5) การส่งเสริมทักษะด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และ 4. การประเมินกลยุทธ์ 5 กลยุทธ์ใน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็น

ประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่งทุกด้าน

พินิจ นันทเวช (2561 : 5, 69 – 77, 140) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการปฏิบัติ และประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติ และประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติ และประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน สหวิทยาเขต และระยะห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) หาแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 40 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และหาแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ F-test (One Way ANOVA) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติ และประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า สภาพการปฏิบัติการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อจำแนกตามสหวิทยาเขต และระยะห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน สหวิทยาเขต และระยะห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาแยกเป็นรายด้าน คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ใช้กระบวนการ PLC ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครูต้องมีคุณภาพ สร้างความมุ่งมั่น สร้างวุฒิภาวะให้กับนักเรียน ด้านกระบวนการบริหาร และการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ต้องกำหนดเป้าหมาย วิธีการในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารต้องกำกับติดตามตลอดจนสนับสนุนครูประเมินสมรรถนะตนเอง และทำ ID-Plan ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจัดการเรียนการสอนที่สร้าง โอกาสให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วม นำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นเนื้อหา นักเรียนได้สร้างชิ้นงานหรือนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ในการเรียนรู้ และด้านระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดำเนินการตามหลักเกณฑ์

และแนวปฏิบัติของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 8 ขั้นตอนให้ครบถ้วนสมบูรณ์

จินดารัตน์ บัวพวงชน (2560 : 3, 54 – 57, 87 - 88) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่สัมพันธ์ต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร 2) การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่สัมพันธ์ต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูที่ทำงานประกันคุณภาพในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร รวม 88 คน จากศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 44 คน และครูที่ทำงานในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามปัจจัยการบริหารและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร ปัจจัยการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านในระดับมาก 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร ในระดับสูง ($r = 0.61$)

กรรณิกา เรดมอนด์ (2559 : 6, 88 – 96, 158 - 165) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับ

ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 680 คน ปีการศึกษา 2558 ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมเอมอส Amos ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย 72 ตัวบ่งชี้ได้รับการคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ทุกตัวโดยมีความเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่กำหนด คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ 25 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง(GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และ 3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.84 – 0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบหลัก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.70 – 0.92 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.46 – 0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบย่อยและทุกตัวบ่งชี้

ทิวรัตน์ ตุ่มไทยสาคร (2559 : 4, 76 – 80, 98 - 100) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 11 แห่ง รวมประชากรทั้งหมด 181 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 10 คน และครู จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson,s product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

จังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา รองลงมาคือด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารการศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการบริหารวิชาการและด้านการบริหาร บุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r_{xy} = .71$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) คุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.70 เรียงลำดับค่าอำนาจพยากรณ์จากมากไปหาน้อยได้ คือ ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร ส่วนด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา และด้านนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริการ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ศศิตา เพลินจิต (2558 : 97 - 99) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 311 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น 0.98 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติ

อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบเชื่อถือได้ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎีทักษะบทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสพการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี