

การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

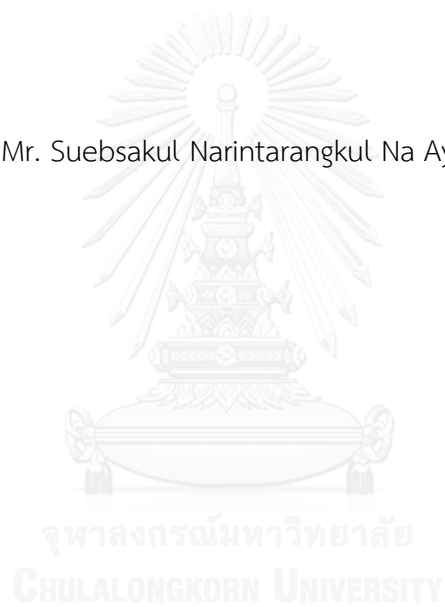
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Development of Simulation for Assessing People Skills and Competencies of
School Administrators

Mr. Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะ และทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
โดย	นายสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

..... กรรมการ
(ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. พิษณุ ตูลสุข)

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา : การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะ และทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน (The Development of Simulation for Assessing People Skills and Competencies of School Administrators) อ.ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, 288 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะ ด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลอง 2) เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง สำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้วิธีวิจัยแบบวิจัยและ พัฒนาผ่านการศึกษารูปแบบปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะ และทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำแนกตามขอบข่ายการ บริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 346 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้ สถานการณ์จำลองประกอบไปด้วย 1.1 สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน 1.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 4 ลักษณะ 1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน 6 กลุ่ม 1.4 ขอบข่ายการ บริหารโรงเรียน 4 ด้าน 1.5 กรอบการประเมินสมรรถนะ 4 ระดับ 2) การออกแบบและพัฒนา สถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนนั้นได้ออกแบบตามแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลอง 5 ขั้นตอน โดยใช้ประเด็นสมรรถนะและทักษะ ด้านคนของผู้บริหารที่มีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) สูงที่สุดคือ ประเด็นความเข้าใจและ ตระหนักในตนเองและผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารตัวแทนชุมชนภายใต้สถานการณ์พัฒนา หลักสูตร การออกแบบเนื้อหาและแขนงทางเลือกของสถานการณ์จำลองประกอบไปด้วย 5 ตัวละคร 3 ฉากการตัดสินใจ และมี 4 ทางเลือกในทุกๆการตัดสินใจ ทำให้มีทางเลือกทั้งสิ้น 420 ทางเลือก ก่อนการใช้สถานการณ์จำลองผู้ถูกประเมินจะต้องผ่านการทดสอบความรู้และความเข้าใจในความ แตกต่างของคนตามแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ 4 ลักษณะ

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็น	ลายมือชื่อนิสิต
	ผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริธรรม พิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่เป็นกำลังใจ ช่วยเหลือ สนับสนุนและให้มุมมองที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และอาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.พิษณุ ตูลสุข กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลอันมีค่าอย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา มุมมองและกำลังใจ ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถเดินหน้าผ่านอุปสรรคมากมายในงานวิจัยครั้งนี้ ขอบพระคุณอาจารย์พิศณุ ศรีพล ที่ให้ความอนุเคราะห์สำหรับการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง ให้ความเป็นกันเองและมุมมองที่มีประโยชน์สำหรับการทำงานวิจัย

ขอขอบคุณ คุณวรพล อังกรรัตน์ คุณอนุสรรา สุวรรณวงศ์ คุณสุรศักดิ์ พึ่งพรหม คุณสันติภูมิ แก้วมุกดาและคุณวรสุรีย์ นรินทรางกูร ณ อยุธยา นักแสดงกิตติมศักดิ์ที่ร่วมแสดงในต้นแบบสถานการณ์จำลองรวมถึงคุณจักรกฤษณ์ สุวชิรัตน์ ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ขอบคุณเพื่อนนิสิต ป.เอก สาขาบริหารการศึกษาในเวลาราชการ รุ่น 23 และพี่ น้อง เจ้าหน้าที่ประจำสาขาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และมีน้ำใจตลอดระยะเวลาการศึกษาในรั้วจุฬาฯ

การวิจัยนี้ส่วนหนึ่งได้รับการสนับสนุนจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ท้ายที่สุดและสำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว คุณวรสุรีย์ ภรรยา น้องมาร์คและน้องแมกซ์ ลูกชาย สำหรับกำลังใจที่สำคัญและยิ่งใหญ่ตลอดระยะเวลาสามปีครึ่งที่ผู้วิจัยต้องทุ่มเทให้กับการศึกษา ขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยเป็นห่วงเป็นใยและเป็นกำลังใจตลอดมา หากไม่มีบุคคลเหล่านี้ ผู้วิจัยคงไม่กล้าพอที่จะตัดสินใจทำสิ่งต่างๆที่เคยมีเพื่อทำตามความฝันของตัวเอง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของการวิจัย	1
คำถามการวิจัย	7
วัตถุประสงค์การวิจัย	7
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะทางการบริหาร.....	16
2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะด้านคน	32
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน	65
2.4 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน.....	70
2.5 แนวคิดการคัดเลือกและประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	81
2.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง	103
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	123
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	135

ขั้นตอนที่ 1: วิจัยและพัฒนา 1 (R1D1)	135
3.1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบการพัฒนาสถานการณ์จำลองและการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน (R1)	135
3.1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยการกำหนดความต้องการจำเป็น (PNIModified) ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนในขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน	136
3.1.3 วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype)	141
ขั้นตอนที่ 2: วิจัยและพัฒนา 2 (R2D2)	142
3.2.1 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (R2).....	142
3.2.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง (D2)	142
ขั้นตอนที่ 3: วิจัยและพัฒนา 3 (R3D3)	142
3.3.1 ทดลองใช้สถานการณ์จำลอง (R3).....	142
3.3.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลองและสรุปผลการวิจัย (D3)	143
แผนการดำเนินการวิจัย	146
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	147
4.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลอง.....	147
4.2 ออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน.....	152
4.2.1 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	153
4.2.2. วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype)	171

4.2.3 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 1 (R2D2).....	182
4.2.4 ทดลองใช้สถานการณ์จำลองและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 2 (R3D3).....	192
4.2.5 วิเคราะห์แนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน.....	194
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	205
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	205
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	209
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	227
รายการอ้างอิง.....	233
ภาคผนวก ค.....	246
ภาคผนวก ง.....	257
ภาคผนวก จ.....	259
ภาคผนวก ฉ.....	263
ภาคผนวก ช.....	265
ภาคผนวก ซ.....	280
ภาคผนวก ฌ.....	284
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	288

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	30
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบร่วมของกลุ่มสมรรถนะทักษะด้านคน (People Skills Competencies Cluster)	41
ตารางที่ 3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารคนตามบุคลิกภาพ	51
ตารางที่ 4 การสังเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	68
ตารางที่ 5 การสังเคราะห์คุณสมบัติของเครื่องมือการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะ	101
ตารางที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ	143
ตารางที่ 7 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	148
ตารางที่ 8 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	153
ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ	155
ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามจำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน	156
ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน	157
ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ	162

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะ และทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการ บริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล.....	164
ตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะ และทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการ บริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ	166
ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะ และทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการ บริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป	169
ตารางที่ 16 ตารางแนวทางการพัฒนาโครงสร้างสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัย.....	171
ตารางที่ 17 โครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลอง	173
ตารางที่ 18 ผลการประเมินข้อคำถาม KNOW สำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน ภายใต้แนวคิด DISC ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้าน DISC.....	182
ตารางที่ 19 ผลการประเมินต้นแบบสถานการณ์จำลองสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหาร โรงเรียนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แนวคิดและทฤษฎี DISC ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้าน DISC.....	185
ตารางที่ 20 ผลการประเมินต้นแบบสถานการณ์จำลองสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหาร โรงเรียนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียน	189
ตารางที่ 21 ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลอง	193
ตารางที่ 22 ตารางแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัย	197
ตารางที่ 23 ตารางแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัย	199

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
ภาพที่ 2 ทักษะด้านการบริหารที่มีความจำเป็นต่อระดับชั้นของผู้บริหารในองค์กร.....	34
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดสำหรับการประเมินบุคลากรทางการแพทย์ ของ Cheetham and Chivers.....	37
ภาพที่ 4 กรอบการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 โดย Partnership for 21 Century Skills.....	38
ภาพที่ 5 วงล้ออารมณ์ (Emotion Circle)	54
ภาพที่ 6 วงล้อสี (Colour Circle).....	55
ภาพที่ 7 สรุปกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะในงานวิจัย.....	64
ภาพที่ 8 โมเดล Competence Architecture Model (Roe, 2002)	89
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิด Miller’s Pyramid of Assessment Framework (Miller, 1990).....	90
ภาพที่ 10 รูปแบบการประเมินตามกรอบแนวคิด Miller’s Pyramid of Assessment Framework (Reinert, 2013).....	92
ภาพที่ 11 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของการตอบสนองอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (HIVEs) โลกเสมือนจริง (Virtual Worlds) เกมส์ (Games) และสถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษา (Educational Simulations).....	110
ภาพที่ 12 รูปแสดงความคาบเกี่ยวกันขององค์ประกอบในการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง.....	112
ภาพที่ 13 รูปแสดงถึงโครงสร้างเนื้อเรื่องแบบแขนงทางเลือก (Branching Story Structure).....	115
ภาพที่ 14 แผนผังการออกแบบโครงสร้างสถานการณ์จำลอง.....	176
ภาพที่ 15 แผนผังการออกแบบแขนงทางเลือก	177
ภาพที่ 16 ตัวอย่างแขนงทางเลือก (Branching Story) และ บทสนทนา (Dialog) ที่ใช้ใน งานวิจัย.....	179
ภาพที่ 17 รายงานสรุปความรู้ (KNOW) ในสมรรถนะและทักษะด้านคนตามทฤษฎี DISC	180
ภาพที่ 18 รายงานรูปแบบการตอบสนองต่อบุคคลตามแนวคิด DISC ในสถานการณ์จำลอง ..	180

ภาพที่ 19 รายงานรูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมต่อบุคคลตามแนวคิด DISC	181
ภาพที่ 20 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านคน:โครงสร้างเนื้อหา สถานการณ์จำลอง	196
ภาพที่ 21 สรุปประเด็นความต้องการจำเป็นที่ใช้ในการออกแบบสถานการณ์จำลอง	199
ภาพที่ 22 โมเดลการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียน	202
ภาพที่ 23 แผนผังการออกแบบแนวทางเลือกในลักษณะเนื้อหาเชิงเส้นตรง (Linear Content).....	220
ภาพที่ 24 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลจากการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง.....	224



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของการวิจัย

ประเทศจะมีความเจริญรุ่งเรืองได้ต้องมีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาคนในชาติให้มีคุณภาพเกิดจากการศึกษาที่มีคุณภาพ (UNESCO, 2004) และการศึกษาที่มีคุณภาพส่วนหนึ่งเกิดจากสถาบันและสถานศึกษาที่มีคุณภาพด้วยเช่นกัน ในงานวิจัยหลายๆเรื่องทั้งในและต่างประเทศ ส่วนใหญ่มีข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันว่าความสำเร็จของโรงเรียนนั้นเกิดขึ้นได้จากความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เช่นเดียวกับกับความสำเร็จขององค์กรในภาคธุรกิจโดยทั่วไปที่ส่วนสำคัญเกิดมาจากความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น ในองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดสมรรถนะและทักษะซึ่งเชื่อมโยงจากกลยุทธ์องค์กรเพื่อนำไปสู่เกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและวางแผนเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารเหล่านั้น (Tovey, 1994)

ในความเป็นจริงแม้จะมีการกำหนดสมรรถนะและทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนหรือองค์กรต่างๆไว้อย่างชัดเจนแต่กระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีสมรรถนะและทักษะตามที่กำหนดไว้อย่างคงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหลายๆองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือสมรรถนะทางการบริหารบางอย่างอาจไม่สามารถวัดและประเมินได้โดยเครื่องมือหรือวิธีการในแบบเดียวได้ทั้งหมด ดังที่เห็นได้จากการศึกษาของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานที่ดีเลิศของพนักงาน (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยอธิบายว่าการวัด IQ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ โดยการวัดดังกล่าวเป็นลักษณะการประเมินความเข้าใจและการคิดวิเคราะห์ในรูปแบบของพุทธิพิสัย (Cognitive) มากกว่าการประเมินสมรรถนะในลักษณะอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและการตอบสนองตามสถานการณ์ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจูงใจ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์สมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารในโรงเรียนและองค์กรทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ พบว่าสมรรถนะและทักษะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับต้นๆทางการบริหารได้แก่ กลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) โดยมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะที่ถูกกล่าวถึงเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับสมรรถนะที่ได้ถูกระบุในการศึกษาของ National Research Council of The National Academies (2011) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาว่าการประเมินทักษะใน

กลุ่มประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทักษะทางสังคม (Social Skill) การรับรู้และการปรับตัวกับวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การจัดการกับความแตกต่าง (Dealing with Diversity) การสื่อสารที่ซับซ้อน (Complex Communication) นั้นเป็นกลุ่มสมรรถนะที่สำคัญและไม่อาจใช้วิธีการประเมินในแบบพุทธิพิสัย (Cognitive) โดยเพียงวิธีเดียว ทั้งนี้เพราะสมรรถนะในกลุ่มประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นเป็นการผสมผสานทักษะและองค์ประกอบหลายอย่างรวมกัน อาทิ ทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) กระบวนการคิดหรือพุทธิพิสัย (Cognitive) นอกจากนี้ยังรวมถึงความรู้ทางด้านการปฏิบัติตัวในสังคม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับความคาดหวังทางสังคมและการโต้ตอบอย่างเหมาะสม ดังนั้นสมรรถนะดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมกับการประเมินด้วยวิธีการใช้สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ (Situational Judgment Test) หรือด้วยวิธีการใหม่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอย่างเช่น สถานการณ์จำลองในคอมพิวเตอร์ (Computer Simulations) จากข้อค้นพบดังกล่าวทำให้มีความเป็นไปได้ที่การพัฒนาเครื่องมือสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะในกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) ของผู้เข้าสมัครสอบในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จะถูกนำมาศึกษาและพัฒนาต่อไป ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาคัดเลือก รวมถึงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตจะเป็นการสร้างนวัตกรรมให้กับการบริหารการศึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคลและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติในระยะยาว

จากการศึกษาในลักษณะของการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical study) จากบทเรียน 40 ปี ในอดีต พบว่าความสามารถทางการบริหารและภาวะผู้นำมีผลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และผลลัพธ์ที่ต้องการของสถานศึกษา (Hallinger, 2011) ความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งซึ่งผู้นำที่มีคุณภาพเหล่านั้นเกิดขึ้นได้จากการคัดสรรและเตรียมการเพื่อพัฒนาอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สำหรับโรงเรียนบางแห่งในสหรัฐอเมริกาและแคนาดาเมื่อสิบห้าปีที่ผ่านมาก็มีปัญหาในการดึงดูดผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ที่มีคุณภาพให้อยู่กับโรงเรียนหรือสถานศึกษา จึงได้มีการทำการศึกษาและนำเสนอแนวทางในการดึงดูดผู้นำที่มีคุณภาพเหล่านั้นโดยหนึ่งในนั้นก็คือ การมุ่งเน้นไปในเรื่องการเตรียมการเพื่อสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน (Jacobson, 2005)

ในการบริหารจัดการทางการศึกษาเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนของสหรัฐอเมริกานั้น ในตั้งแต่ในอดีต ได้มีการคัดเลือกผู้บริหารจากอันดับความสามารถในเรื่องการสอนเป็นประเด็นแรกแต่ครูผู้ได้รับการคัดเลือกจะต้องได้รับการเตรียมตัวในเรื่องทักษะการบริหาร ทักษะความเป็น

ผู้บังคับบัญชา และทักษะอื่นๆที่จำเป็นทางด้านบริหารก่อนจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกระบวนการเตรียมตัวสำหรับผู้บริหารเหล่านั้นมีหลักสูตรและโปรแกรมหลากหลายถึง 500 โปรแกรมทั่วประเทศ โดยหลักสูตรและโปรแกรมเหล่านั้นถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้ตอบโจทย์มาตรฐาน 6 ประการของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนภายใต้กฎหมาย No Child Left Behind (NCLB) ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Jacobson, Johansson, & Day, 2011)

นอกจากนี้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนียประเทศสหรัฐอเมริกาในหัวข้อ Using Competencies to Improve School Turnaround Principal Success (Steiner and Hassel, 2011) ได้อธิบายการนำสมรรถนะมาเป็นส่วนในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการใช้สมรรถนะเพื่อคัดเลือกประเมินและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำนายความสำเร็จในการเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์โรงเรียนได้ โดยหนึ่งในการศึกษาได้ยกตัวอย่างความสำเร็จของประเทศสิงคโปร์ และสหราชอาณาจักรที่ได้ใช้สมรรถนะเป็นฐานในการจัดการระบบการศึกษาทั้งระบบจนทำให้สามารถสร้างความสำเร็จให้กับระบบการศึกษาได้อย่างเด่นชัดในระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา โดยการศึกษานี้ได้อ้างถึงผลงานวิจัยของ David McClelland ที่ใช้สมรรถนะเพื่อทำนายความสำเร็จของบุคคลในการทำงานมากกว่าการสอบวัดผลทางด้าน IQ หรือผลสำเร็จทางการศึกษา ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการวัดสมรรถนะมาจากวิธีการที่เรียกว่า “การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม” (Behavioral Event Interview) ซึ่งเป็นการสังเกตพฤติกรรมและการสัมภาษณ์ประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะไม่ใช่การสอบวัดผล (Steiner & Hassel, 2011) ผลงานวิจัยที่ได้ถูกอ้างถึงขึ้นนี้เป็นงานวิจัยชิ้นสำคัญของ David McClelland ได้เผยแพร่ในวารสาร American Psychologist ในปี 1973 โดยอธิบายถึงการใช้เครื่องมือหรือแบบทดสอบเพื่อการวัดผลการเรียนหรือวัดความรู้ที่นั้นไม่สามารถใช้ได้กับการวัดสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน ไม่สามารถทำนายความสำเร็จของบุคคลในเส้นทางสายอาชีพการงานและไม่สามารถทำนายความสำเร็จในชีวิตได้

ในบริบทของการศึกษาไทยนั้น จากแนวโน้มของโลกในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งจากองค์กรข้ามชาติและองค์กรเอกชนชั้นนำของไทยจะพบว่าองค์กรส่วนใหญ่เหล่านั้นล้วนทุ่มเททรัพยากรและเวลาในการ คัดเลือก ประเมิน อบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและความพร้อมทางด้านสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในองค์กรมากกว่าทางด้านเทคนิค สิ่งเหล่านี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าผู้บริหารระดับสูงควรมีความสามารถในการบริหารภาพกว้างและการพัฒนาการโค้ชผู้บริหารระดับกลางให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ในระบบการบริหารการศึกษาก็ควรเป็นในลักษณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับปฏิบัติการและมีบทบาทสำคัญในการจัดการให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีสมรรถนะและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการ

จัดการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2545) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและความเร่งด่วนของการปฏิรูปการศึกษา ให้เป็นรูปธรรมและก้าวข้ามความขัดแย้งทางด้านการเมืองควรมีระบบในการบริหารจัดการเรื่อง การเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่งเพื่อกำจัดความทุจริต ความไม่ยุติธรรม ความไม่มีความสามารถ โดยให้เน้น ที่ความซื่อสัตย์และความมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า (วิทยากร เชียงกูล, 2556)

เมื่อมองกลับมายังระบบการบริหารการศึกษาไทยในเรื่องการคัดเลือกและการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความคาบเกี่ยวกันระหว่างหน่วยงานในเรื่อง กระบวนการ ระบบ เครื่องมือ ในการสรรหาและคัดเลือกครูหรือผู้บริหารโรงเรียน อาทิ คุรุสภา คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและความรวดเร็วของกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารสมรรถนะสูงตามสภาพสังคม ยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อการสรรหา คัดเลือกและวิเคราะห์ สมรรถนะของผู้นำสถานศึกษาโดยการพัฒนาเครื่องมือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจเพื่อ การสรรหา คัดเลือกและสอดคล้องกับมาตรฐานสมรรถนะการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสำหรับผู้บริหาร การศึกษาในระดับเขตหรือระดับชาติจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาการศึกษาไทยใน อนาคต

ข้อมูลจากการสอบวัดผลเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตที่ผ่านมายังพบว่ามีความ ยากง่ายไม่เท่ากันในแต่ละปีเพราะการออกข้อสอบจากสถาบันหรือหน่วยงานที่แตกต่างกันอาจมีความ ยากง่ายที่แตกต่างกันตามไปด้วย ดังที่เห็นจากการสอบคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในระดับ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการในปี 2555 ซึ่งข้อสอบอาจมีแนวทางที่แตกต่างไปจากในอดีตขึ้นอยู่กับสถาบันที่ออกข้อสอบจึงทำให้เกิดปัญหาบางอย่างตามมาคือ มีผู้สอบผ่านการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร สถานศึกษาจำนวน 1,300 คนจากผู้สมัครสอบทั้งสิ้น 15,000 คน หรือคิดเป็นเพียงไม่ถึง 10% ของผู้ เข้าสอบทั้งหมด ในขณะที่มีอัตราว่างที่บรรจุได้ 2,170 ตำแหน่งจึงทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนผู้บริหาร คือมีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ยังไม่ สามารถหาผู้ไปบรรจุและแต่งตั้งได้จำนวนถึง 800 ตำแหน่ง ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจาก 3 ปัจจัย คือ (มติชนรายวัน, 2555)

1. ปัจจัยข้อสอบ: เป็นข้อสอบแข่งขัน จึงต้องมีความยากระดับหนึ่งเพื่อคัดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะถึงจริงๆ

2. การสอบแบบอิงมาตรฐาน: การทำข้อสอบได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้สอบ โดยผู้สอบต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ส่วนตัวที่มีอยู่ ซึ่งกรอบหลักสูตรกำหนดให้มีทั้งแนวคิด ทฤษฎี และภาคปฏิบัติ
3. การกวัดวิชา: การสอบครั้งนี้ มีการติวและกวัดวิชากันมาก ฉะนั้นเมื่อติวไม่ตรงกับข้อสอบก็อาจจะต้องผิดหวัง การที่สอบผ่านไม่ผ่านสะท้อนว่าผู้บริหารหวังพึ่งกวัดวิชากันมากทั้งที่ควรศึกษาด้วยตนเอง เพราะการพึ่งกวัดวิชาก็ไม่รู้ว่าจะติวกันถูกทิศถูกทางหรือไม่

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมองเห็นถึงปัญหาของการสอบเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอบวัดสมรรถนะซึ่งมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง เพราะหากมีการวัดเฉพาะความรู้หรือความจำในสมรรถนะทางการบริหารเพียงอย่างเดียว จึงไม่อาจทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ผ่านการสอบคัดเลือกเหล่านั้นมีพฤติกรรมในสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ สำหรับในบางองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้แล้วก็ยังประสบปัญหาการติดกับดักการประเมินสมรรถนะที่วางอยู่บนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของคนแต่ละคนซึ่งยากที่จะหาจุดอ้างอิงร่วมกัน เพราะถึงแม้จะมีการกำหนดกรอบหรือแบบการประเมินไว้ดีแค่ไหนแต่ผู้ทำการประเมินขาดความเข้าใจในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมเพื่ออ้างอิงกับตัวสมรรถนะที่กำหนดก็อาจทำให้การประเมินสมรรถนะขาดความแม่นยำมีอคติและไม่น่าเชื่อถือ จนท้ายที่สุดจะทำให้ผู้ที่นำไปปฏิบัติขาดศรัทธาในการนำสมรรถนะไปปฏิบัติ (ศิริรัตน์ พิริยธนาลย์ & จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553) จนบางครั้งจะส่งผลให้เป็นลักษณะทำการประเมินแบบขอไปที หรือประเมินโดยไม่สนใจความหมายแต่อาศัยความรู้สึกในภาพรวมของตนเอง

ความสำเร็จของการศึกษาไทยในอนาคตส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การสรรหาและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งผู้บริหารโรงเรียนพันธุ์ใหม่ ซึ่งมีความสามารถและสมรรถนะในการบริหารจัดการและการตัดสินใจมากกว่าในอดีตเพราะยุคนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์และเป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society and Economy) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วการจัดและบริหาร การศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการเพื่อทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความเป็นมืออาชีพจึงจะสามารถทำให้การศึกษาบรรลุ ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2545) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก ในการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและคุณภาพการศึกษาของนักเรียนคือ ความสามารถในการ บริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับแนวทางที่คณะกรรมการบริหารงาน บุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้มีข้อกำหนดที่อ้างอิงจากสมรรถนะ

หลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่กำหนดให้ใช้เป็นมาตรฐานและแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) สำหรับในเรื่องสมรรถนะหลัก (Core Competency) อาทิ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม ได้ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ซึ่งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้ สพฐ. ใช้เป็นเกณฑ์ในการสอบและประเมินผู้สมัคร และนอกจากการนำสมรรถนะหลักมาเป็นข้อกำหนดในการพิจารณาผู้บริหารโรงเรียนแล้วทาง ก.ค.ศ. ยังได้กำหนดองค์ประกอบในการพิจารณาความสามารถในการบริหารงานในหน้าที่โดยเน้นการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงานเป็นหัวข้อหลักหัวข้อที่สองภายใต้ข้อกำหนดทางด้านความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สพฐ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2555)

เมื่อสมรรถนะทางการบริหารถูกกำหนดให้เป็นหัวข้อสำคัญในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สิ่งจำเป็นที่สำคัญไม่แพ้การกำหนดสมรรถนะคือการทำอะไรให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของตัวสมรรถนะที่กำหนดเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวสมรรถนะบางเรื่องไม่สามารถใช้วิธีการประเมินในแบบเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น สมรรถนะที่มีลักษณะในการเรียนรู้และการแสดงออกในแบบพุทธิพิสัย (Cognitive) จะสามารถใช้การสอบวัดความรู้ ความเข้าใจได้ แต่หากเป็นการเรียนรู้และการแสดงออกในแบบจิตพิสัย (Affective) ผสมรวมด้วย อาทิ สมรรถนะการทำงานเป็นทีมหรือสมรรถนะอื่นๆในกลุ่มประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งต้องแสดงออกถึงความเข้าใจในความแตกต่างของคนและการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะมีวิธีในการประเมินที่มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

จากสภาพความสำคัญในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาแนวทางการประเมินสมรรถนะและทักษะในรูปแบบสถานการณ์จำลองและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย ทั้งนี้เป็นการมุ่งเน้นสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) ซึ่งจากการศึกษาพบว่าหนึ่งในสมรรถนะและทักษะด้านคนที่สำคัญคือ “ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) สอดคล้องกับสมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม” ซึ่งระบุให้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของ สพฐ. ตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) หรือเรียกในชื่อที่แตกต่างกันตามยุคสมัยและมุมมองของนักทฤษฎี อาทิ ทักษะ

มนุษย์ (Human Skills) ทักษะด้านสังคม (Social Skills) และทักษะการสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) นั้นเป็นสมรรถนะและทักษะที่ยากแก่การประเมินด้วยวิธีการสอบแบบข้อเขียน แต่มีความเหมาะสมกับการประเมินในรูปแบบใหม่ด้วยเครื่องมือสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเหมาะสมสำหรับนำมาออกแบบและพัฒนาเป็นเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการทำงานเป็นทีมตามข้อกำหนดของ ก.ค.ศ. และ สพฐ. โดยสามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับจากสถานการณ์จำลองดังกล่าวเพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาพรวมของการบริหารการศึกษาของประเทศชาติต่อไปในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลองเป็นอย่างไร
2. สถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลอง
2. เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีดังต่อไปนี้

สถานการณ์จำลอง (Simulation) คือ เครื่องมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผ่านการสร้างสถานการณ์ที่เลียนแบบสถานการณ์จริงผ่านคอมพิวเตอร์ในรูปแบบของการตัดสินใจผ่านแขนง

ทางเลือก (Branching Story) และต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation Prototype) เพื่อวิเคราะห์การตอบสนองในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของผู้ทำการทดสอบหรือผู้ได้รับการประเมิน

การพัฒนาสถานการณ์จำลอง (Simulation Development) หมายถึง การออกแบบและสร้างสถานการณ์จำลองในรูปแบบแขนงทางเลือกผ่านระบบคอมพิวเตอร์โดยเลือกประเด็นเนื้อหาสถานการณ์จำลองจากการเก็บข้อมูลวิจัยตามค่าความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุด

เนื้อหาสถานการณ์จำลอง (Simulation Content) หมายถึง ประเด็นหรือเนื้อเรื่องที่จะนำมาใช้เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง ซึ่งรวมถึงแขนงทางเลือก (Branching Story) บทสนทนา (Dialog) และต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation Prototype) โดยเนื้อหาสถานการณ์จำลองจะถูกเลือกจากประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้

สมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) หมายถึงสมรรถนะและทักษะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนที่มีลักษณะแตกต่างกันเพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ สมรรถนะและทักษะด้านคนมีความหมายรวมถึงสมรรถนะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านสังคม (Social Skill) ทักษะมนุษย์ (Human Skill) ทักษะประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) เป็นต้น

องค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Elements) ในงานวิจัยนี้สมรรถนะและทักษะด้านคน มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building)

ผู้บริหารโรงเรียน (School Administrators) หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (School Stakeholders) หมายถึง

- ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนในด้านต่างๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ
- ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียน
- นักเรียน หมายถึง ผู้เรียนในโรงเรียน
- ผู้ปกครอง หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เลี้ยงดูและรับผิดชอบในเรื่องการศึกษาเล่าเรียน ดูแลความประพฤติต่างๆ โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันทางสายเลือดหรือให้การอุปการะเสมือนบุพการีให้แก่ นักเรียนในโรงเรียน

- ชุมชน หมายถึง ผู้นำชุมชนที่เป็นทางการซึ่งได้แก่ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในชุมชนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนที่ไม่เป็นทางการซึ่งได้แก่ ผู้รู้ภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น
- ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) คือ กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลตามสมรรถนะที่กำหนดผ่านสถานการณ์จำลองเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในลักษณะรายงานเชิงวิเคราะห์และบรรยาย (Descriptive Report) ไม่ใช่การตัดสินตามเกณฑ์ในลักษณะการให้คะแนนผ่านหรือไม่ผ่าน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้จริงโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมและทันสมัยสำหรับกระบวนการทางการบริหารสมัยใหม่ในอนาคต ดังนั้นกรอบแนวคิดของผู้วิจัยจึงประกอบไปด้วย

สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจากข้อมูลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงข้อกำหนดในเรื่องสมรรถนะเพื่อการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) นำไปใช้เพื่อการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด นอกจากนี้ยังได้ศึกษาแนวโน้มทักษะและสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อทำให้มั่นใจว่าสมรรถนะที่ทำการศึกษายังเหมาะสมกับบริบทแห่งอนาคต และในส่วนสุดท้ายผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะและทักษะที่ได้ถูกอ้างอิงในรายงานของ National Research Council of The National Academies ว่าเหมาะสมกับการนำมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสถานการณ์จำลองทั้งในรูปแบบสถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ (Situational Judgment Tests) หรือในรูปแบบสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) ซึ่งจะเป็นแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองเสมือนจริงต่อไปในอนาคต โดยบทสรุปจากการศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า กลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) ซึ่งมีองค์ประกอบสามด้านที่สำคัญคือ ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) ซึ่งได้ถูกนำมาเป็นกรอบสมรรถนะสำหรับการ

พัฒนาเครื่องมือสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 3 สามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดในเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพเพื่อความเข้าใจใน “ความแตกต่างของบุคลิกภาพของคน”

ทฤษฎีบุคลิกภาพ (DISC Personality Theory)

เนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 3 เรื่องของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นสมรรถนะในกลุ่มทักษะด้านคน (People Skills Competency Cluster) มีความเชื่อมโยงต่อความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความแตกต่างของของลักษณะบุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนตามบุคลิกภาพที่แตกต่างกันเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความสำเร็จด้านการจัดการคน ทีมงาน และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น และจากการสังเคราะห์แนวคิดในเรื่องแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality Theory) พบว่าแนวคิด DISC Personality Style โดย William M. Marston (Marston, 1928; Straw, 2002) นั้นมีเหมาะสมกับการนำมาพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองมากที่สุด โดยทฤษฎีดังกล่าวได้แยกลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Type) ของคนออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งในแต่ละประเภทจะมีแนวทางในการสื่อสารและบริหารจัดการที่ต่างกันอย่างออกไป

- D Type: การมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Dominance)
- I Type: การมีอิทธิพล (Influence)
- S Type: การสนับสนุนเกื้อกูล (Supportiveness)
- C Type: ความรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน (Conscientiousness)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาผู้เรียนเป็นอย่างมากดังที่เห็นได้จากการที่ได้ถูกระบุไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545 และ 2553) และประกาศเกณฑ์มาตรฐานการบริหารการศึกษาของคุรุสภาในมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในกลุ่มต่างๆ รวมถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการคำนึงถึงผลกระทบต่างๆที่อาจมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน นอกจากนี้ จากการศึกษาความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนจากนักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศทำให้ ผู้วิจัยสรุปกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถและทักษะทางการบริหารเพื่อบริหารจัดการและประสานประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นไว้ทั้งสิ้น 6

กลุ่มโดยคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสภาพความเป็นจริงของไทยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และกลุ่มผู้มีอำนาจทางการศึกษาซึ่งในบริบทของการบริหารการศึกษาของไทยนั้นหมายถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 แบ่งการบริหารออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) การบริหารวิชาการ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานบุคคล และ (4) การบริหารทั่วไป โดยผู้วิจัยจะนำกรอบการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้านมาเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลเพื่อออกแบบเนื้อเรื่องของสถานการณ์จำลองให้สอดคล้องกับบริบทและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง

กรอบการประเมินสมรรถนะ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะรวมถึงเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะที่สามารถใช้เป็นการออกแบบสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนโดยนำแนวคิดของ George E. Miller (Miller, 1990; Reinert, 2013) ในเรื่องปรัมิติการประเมินสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการออกแบบวิจัยในครั้งนี้ โดย Miller ได้แยกประเภทของการประเมินตามกลุ่มสมรรถนะไว้ 4 ประเภท ซึ่งกลุ่มการประเมินในกลุ่มที่ 2 และ 3 คือ KNOWS HOW และ SHOWS HOW เป็นกลุ่มที่สอดคล้องกับแนวทางการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคน (People Skills Competency Cluster) เพราะเป็นเรื่องการประยุกต์ความรู้เพื่อตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆและการแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การประเมินในรูปแบบสถานการณ์จำลองยังถูกระบุว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มดังกล่าวด้วยเช่นกัน

กรอบการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง

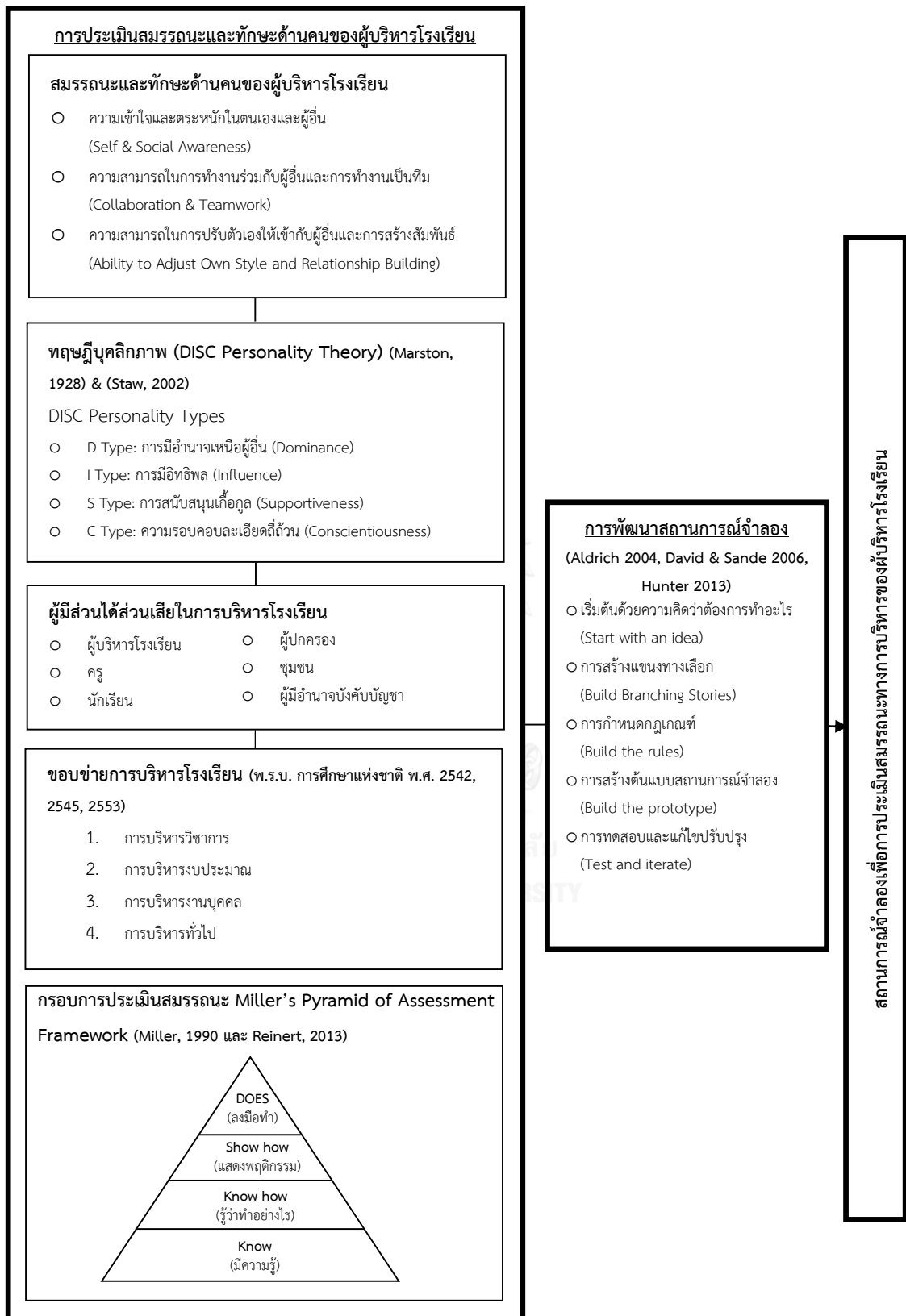
ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดการออกแบบสถานการณ์จำลองทางการบริหารโดยอ้างอิงแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบและสร้างสถานการณ์จำลอง 3 คนคือ Clark Aldrich (2009), David & Sande (2006) และ Huge Hunter (2013) และได้ใช้แนวคิดหลักเพื่อการพัฒนาสถานการณ์จำลองจาก Huge Hunter โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร (Start with an idea)
- การสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories)

- การกำหนดกฎเกณฑ์ (Build the rules)
- การสร้างต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Build the prototype)
- การทดสอบและแก้ไขปรับปรุง (Test and iterate)

อนึ่งการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นรูปแบบของการพัฒนาแขนงทางเลือก (Branching Story) และต้นแบบสถานการณ์จำลองในกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยสามารถนำไปสู่การพัฒนาสถานการณ์จำลองโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น อาทิ Computer Simulation, Virtual Simulation, Highly Interactive Virtual Environment ไปได้ในอนาคต





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 2,537 แห่งหรือจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 2,537 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 346 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มาโดยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใช้วิธีการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะและเนื้อหา
- ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องทางด้านบริหารการศึกษา ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์ที่เกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารโรงเรียน โดยใช้วิธีการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ทำการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อการออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) และแขนงทางเลือก (Branching Story) ของสถานการณ์จำลอง

ขอบเขตการสร้างสถานการณ์จำลอง

การสร้างเนื้อหาสถานการณ์จำลองในงานวิจัยในครั้งนี้ไม่อาจสามารถสร้างเนื้อหาของสถานการณ์ได้ทุกประเด็น (Scenario) ผู้วิจัยจะทำการจัดลำดับความต้อการจำเป็น (Priority) เพื่อการพัฒนาต้นแบบ (Prototype) เฉพาะสถานการณ์จำลองที่ถูกระบุจากการเก็บข้อมูลว่าเป็นเรื่องที่มีความต้อการจำเป็นและมีสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนมากที่สุด โดยเรื่องที่ยังไม่ระบุว่าเป็นงานที่มีสำคัญมากที่สุดจะถูกจัดลำดับเพื่อนำเสนอเป็นข้อมูลในการพัฒนาเป็นแขนงทางเลือก (Branching Story) ในงานวิจัยครั้งต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน โดยเป็นเครื่องมือที่ให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยไม่เกิดความเสียหายหรือผลกระทบใดๆ ต่อการบริหารสถานศึกษาจริง
2. ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารองค์กร สามารถใช้เครื่องมือในการประเมินตนเองและเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านคน ซึ่งส่งผลผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นของโรงเรียนและต่อการพัฒนาการศึกษาของไทย
3. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร สามารถใช้เป็นเครื่องมือต้นแบบเพื่อให้ข้อมูลทางด้านสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำในหน่วยงานสถาบัน องค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับประเทศชาติต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มืองค์ประกอบที่ผู้วิจัยต้องทำการศึกษาในหลายๆด้าน อาทิ แนวคิด หลักการ กฎ ระเบียบ กรอบ แนวคิดสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน แนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน เนื้อหาสถานการณ์จำลอง ซึ่งผู้วิจัยขอแยกข้อ การศึกษางานเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหาร
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะด้านคน
- 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน
- 2.4 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน
- 2.5 แนวคิดการคัดเลือกและประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะทางการบริหาร

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะและทักษะ

สมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเกิดขึ้นจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลล แลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการ ทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมา ได้ (เทื่อน ทองแก้ว, 2550) โดยในบทความที่ David McClelland ได้เขียนลงใน วารสาร American Psychologist ในปี 1973 นั้นประเด็นหลักคือการอธิบายถึงการใช้เครื่องมือหรือแบบทดสอบเพื่อการ วัดผลการเรียนหรือวัดความรู้ ว่าไม่สามารถใช้ได้กับการวัดทักษะและความสามารถในการทำงาน รวมถึงไม่สามารถทำนายความสำเร็จของบุคคลในเส้นทางสายอาชีพการทำงาน การทำแบบทดสอบ สามารถใช้ได้กับการวัดความรู้ของเด็กเพื่อทำนายความสำเร็จทางการเรียน แต่ไม่ว่าจะเป็นคะแนน สอบที่สูงหรือเกรดที่ดีในโรงเรียนก็ไม่สามารถทำนายความสำเร็จในชีวิตได้ด้วยอย่างเช่น เมื่อมีเด็กผิวดำ

คนหนึ่งทำแบบทดสอบ Miller Analogies Test เพื่อสมัครเข้าเรียนในระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แต่ผลของคะแนนสอบออกมาอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ แต่ในขณะที่ชายคนนี้มีผลงานการเขียนบทความในฐานะนักข่าวในระดับมหาวิทยาลัยที่ดีซึ่งแสดงถึงความสามารถในการคิดและการเขียนออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ในที่สุดชายผิวดำคนนั้นก็กลับถูกปฏิเสธที่จะรับเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อของคนกับเครื่องมือในการทำสอบมากกว่าผลงานในการทำงานจริง (McClelland, 1973)

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่กลับปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ (เทื่อน ทองแก้ว, 2550) แมคเคิลแลนด์ได้สร้างแนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่สองแบบที่เรียกว่า Criterion Samples เป็นการศึกษาแบบเปรียบเทียบกลุ่มคนที่มีผลงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มปานกลางเพื่อทำความเข้าใจว่าอะไรคือความแตกต่างที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จที่แท้จริงและแบบที่สองคือ Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) เพื่อทำความเข้าใจความคิด พฤติกรรม ความรู้สึกที่อยู่เบื้องหลังการกระทำของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่คุณลักษณะของบุคคลมากกว่าลักษณะงาน (HayGroup, 2003)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักจะถูกอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายสิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคนโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ หรือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ (Knowledge and Skills) ที่บุคคลมีอยู่ในขณะที่ส่วนใหญ่ที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์แห่งตน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

David McClelland (1993) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า “สมรรถนะ” (Competency) ไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

HayGroup ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่แฝงอยู่ในของบุคคลซึ่งทำให้เขาสามารถแสดงผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศออกมาภายใต้ บทบาท งาน สถานการณ์ที่ได้กำหนดโดยแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้

ผิวน้ำได้แก่แรงจูงใจอุปนิสัยภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคุณคณอย่างมาและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (HayGroup, 2003)

Richard Boyatzis (1982) ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะวิจัยของ David McClelland ที่ช่วยวางรากฐานเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง Competency ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (ชูชัย สมบัติไกร, 2550)

Risser (1998 อ้างถึงใน ชวนพิศ สิทธิธาดา, 2552) ในบทความเรื่อง competency-based pay the next model for salary management โดยกล่าวว่า โดยทั่วไปเข้าใจกันว่าสมรรถนะคล้ายกันกับทักษะแต่มีความหมายที่กว้างกว่านั้นคือเป็นทักษะที่สัมพันธ์กับอาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

ทักษะ

ความหมายของทักษะมีการให้คำนิยามไว้ในลักษณะแคบลงและมุ่งเน้นไปในเรื่องความชำนาญในการปฏิบัติงานมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับความหมายของสมรรถนะ ทั้งนี้ นักวิชาการและนักทฤษฎีได้มีคำอธิบายไว้แตกต่างกันไป

สุธาสนี ศรีวิชัย (2557) ให้ความหมายของทักษะ (Skill) ว่าเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความคล่องแคล่ว ความชำนาญและถูกต้องชัดเจน หรือความชำนาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

กังวล เอี่ยมสำอางค์ (2526) ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นความชำนาญ ในการทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งบุคคลแสดงออกได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ถวิล หนูสง (2530) ให้ความหมายของทักษะ คือ การที่บุคคลกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง เหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกาย สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ภุชงค์ ขำนาญกิจ (2537) ได้ให้ความหมายของทักษะ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Hampton (2002) อธิบายถึงความหมายของสมรรถนะ (competency) และทักษะในการปฏิบัติงาน (Practical Skill) ว่าสามารถใช้ทดแทนกันได้เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

Boyatzis (1982) ได้ระบุให้ทักษะเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของสมรรถนะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ และในบางกรณีทักษะถูกใช้แทนเสมือนสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน Vichita และ Jintawee, 2006) อธิบายสมรรถนะว่ามี 5 แบบ ซึ่งประกอบด้วย 1. แรงจูงใจ (Motives) 2. คุณลักษณะ (Traits) 3.ทัศนคติ (Attitude) 4.ความรู้ (Knowledge) และ 5.ทักษะ (Skills) ซึ่งสมรรถนะในแบบทักษะและความรู้จะสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุดและสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุดด้วยเช่นกัน

Marvin D. Dunnette. (1976 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ได้อธิบายความหมายของทักษะไว้คือ ชีตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำ ของบุคคล ว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้งานเครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา ฯลฯ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) อธิบายความหมายของทักษะไว้ คือการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและคล่องแคล่ว ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุทักษะความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงานตามนิยามของ Dunnette, M. (1976)

ดังนั้นจากแนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ความสามารถ ของบุคคลที่อยู่ภายใน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยไม่มีติดขัดกับผลการศึกษาหรือผลการสอบ ในขณะที่การให้คำจำกัดความของทักษะจะแคบและเน้นไปในเรื่อง ความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญและเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายและถูกพัฒนาได้

2.1.2 สมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะและสมรรถนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ศธ 0206.6/ว7 ลงวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2555 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่

1 มกราคม 2555 มีคุณลักษณะและสมรรถนะเหล่านั้นเป็นกรอบสมรรถนะที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน

ผู้วิจัยมีความสนใจเพื่อทำความเข้าใจกรอบแนวคิดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทั้งในสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างๆ ที่ได้มีการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อทำการศึกษสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แยกการศึกษาออกเป็น 4 แนวทางคือ 1) การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) 2) การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในประเทศ 3) การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ 4) การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารทั่วไป และทำการสังเคราะห์กรอบแนวคิดสมรรถนะเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นกรอบสมรรถนะสำหรับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเสมือนจริงเพื่อประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในขั้นตอนต่อไป

1. กรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติเพราะคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนนี้จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาเพราะถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับปฏิบัติการและมีบทบาทสำคัญในการจัดการให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีสมรรถนะและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา (ธีระ, 2545) สำหรับสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ได้แก่สำนักงานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ในการสรรหาคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความรู้และสมรรถนะเพื่อให้ สพฐ. ใช้เป็นเกณฑ์ในการสอบและประเมินผู้สมัคร ดังต่อไปนี้

1.1 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้

- นโยบายรัฐบาลแผนการบริหารราชการแผ่นดินและวาระแห่งชาติ

- สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของไทยในปัจจุบัน
- การบริหารยุคใหม่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีทางการบริหาร
- หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ
- กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
- กฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- กฎหมายว่าด้วยระเบียบวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง
- กฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ
- กฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ
- กฎหมายว่าด้วยคุ้มครองเด็ก
- กฎหมายว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับส่วนราชการ
นั้นกำหนด

1.2 ความสามารถในการบริหารงานในหน้าที่เน้นการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงานในหน้าที่ดังนี้

- การบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- การวางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา
- การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้และการวัดประเมินผล
- การส่งเสริมและจัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย
- การจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- การบริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน
- การวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- การจัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา

- การส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดับทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน
- การจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
- การจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน นักศึกษา

1.3 ข้อกำหนดสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเกณฑ์การสอบคัดเลือก

ข้อกำหนดในเรื่องสมรรถนะทางการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการให้คะแนนจำนวน 50 คะแนนจาก 100 ในหัวข้อความสามารถในการบริหารงานในหน้าที่มุ่งเน้นไปในเรื่อง การวิเคราะห์ แก้ปัญหา การตัดสินใจในการบริหารงาน ซึ่งเป็นข้อกำหนดตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ศธ 0206.6/ว7 ลงวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2555 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2555 เป็นต้นไป และเพื่อการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัตินั้นพบว่า สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งอยู่ภายใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้พัฒนารายละเอียดแบบประเมินสมรรถนะครู โดยอ้างอิงคำอธิบายตัวสมรรถนะจาก ก.พ. ซึ่งได้แก่สมรรถนะ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

- **การมุ่งผลสัมฤทธิ์*** คือความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
- **การบริการที่ดี*** คือความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- **การพัฒนาตนเอง** คือการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพมีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
- **การทำงานเป็นทีม*** คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมรวม ทั้งมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
- **การวิเคราะห์และสังเคราะห์** คือความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ

จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานรวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ห้องค์กร หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

- **การสื่อสารและการจูงใจ** คือความสามารถในการพูดเขียนสารสื่อสาร ได้ตอบในโอกาส และสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
- **การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** คือความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อน ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ
- **การมีวิสัยทัศน์** คือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทาง การพัฒนาองค์กร ที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน
- **ภาวะผู้นำ** คือการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจ ในระดับที่สูงขึ้นผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคลใจในการทำงานและพยายามทำงาน ให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

*สมรรถนะหลักที่อ้างอิงจากสำนักงาน ก.พ.

2. กรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย

สำหรับการศึกษเกี่ยวกับเรื่องกรอบสมรรถนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประเทศไทยนั้นได้มี งานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552) ในการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่มีประสิทธิผลทำการศึกษาระดับประถมศึกษาของกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี ประสิทธิภาพและนำเสนอรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล โดยทำ การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจากงานวิจัยและการศึกษาของ นักวิชาการเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรและองค์ประกอบสมรรถนะในการวิจัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ระหว่างปี 2544-2548 จำนวน 223 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสิ้น 669 คน ซึ่งได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้า ที่ สมรรถนะด้านบุคคล สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา โดยในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยตัว แปรทั้งสิ้น 36, 19, 12, 11 ตัวแปรตามลำดับ

สรุจติ ยัญญลักษณ์ (2550) ในการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Minded) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork and Cooperation) และกลุ่มสมรรถนะในงาน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีอยู่ร่วมกันทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะคือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งเน้นผู้เรียน (Student Orientation) และความรู้ในสายวิชาชีพ (Technical Knowledge)

พชมณ เทียนศรี (2547) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีพบว่าสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่กลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาประธานกรรมการสถานศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 201 คนในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการบริหารงานงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไปด้านการบริหารงานวิชาการและด้านการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และเมื่อวิเคราะห์ไปยังสมรรถนะย่อยในแต่ละด้านได้พบอีกว่า 1) ด้านการบริหารงานวิชาการนั้น สมรรถนะย่อยในเรื่อง การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาที่มีความสำคัญสูงสุด 2) ด้านการบริหารงบประมาณนั้น สมรรถนะด้านการจัดการงานเอกสารทางการเงินอย่างโปร่งใสมีความสำคัญสูงสุด 3) สมรรถนะด้านบริหารงานบุคคลนั้น สมรรถนะย่อยในเรื่อง การส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพมีความสำคัญสูงสุด 4) ด้านการบริหารทั่วไปนั้น สมรรถนะด้านการจัดระบบบริหารงานและพัฒนาสถานศึกษามีความสำคัญสูงสุด

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ในงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน 3อันดับแรกได้แก่ (1) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ (2) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี (3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

พเยาว์ สุตรัก (2553) ในงานวิจัยเรื่องศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า สมรรถนะหลัก 2 ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ สมรรถนะการพัฒนาตัวเอง และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

เกื้อ กระแสโลสม (2547) ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาการรับรองผู้ประเมินภายนอกตามแนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับการประเมินสถานศึกษา พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้ประเมินภายนอกสำหรับการประเมินสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มสมรรถภาพด้านทักษะซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนการประเมินสถานศึกษา 2) การดำเนินการประเมินสถานศึกษา 3) การสรุปผลการประเมิน 4) การสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ 5) การคิดเชิงตรรกะและการคิดวิเคราะห์ 6) การทำงานเป็นทีม

บุญมี เณรยอด (2546) ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิธีและวิธีไทยสมรรถภาพ พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนต่อการปฏิบัติการศึกษา คือ 1) การสร้างศรัทธาให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน 2) การทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี 7) ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นนักประชาธิปไตย 12) เป็นผู้สามารถอำนวยความสะดวกและสนับสนุน 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

นภาเดช บุญเชิดชู และ บุญมี เณรยอด (2553) ในการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ได้มีข้อค้นพบว่า สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 20 สมรรถนะ ซึ่งแยกออกเป็น 4 กลุ่มคือ

1) กลุ่มสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานร่วมกับทีม การใช้ภาวะผู้นำ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ การคิดเป็น

2) กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดระบบการปฏิบัติงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการความรู้ในองค์การ การบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

3) กลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป

4) กลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะบุคคล ได้แก่ การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีจิตบริการ การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคลและสถานการณ์ การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

3. กรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ

การศึกษาของมหาวิทยาลัย Florida Gulf Coast University ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาแห่งรัฐฟลอริดา (Florida Principle Competency) โดยได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหาร

สถานศึกษาไว้ 19 สมรรถนะซึ่งได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบในบทบาทและสร้างแนวคิดใหม่ๆ 2) มีความมั่นใจและกล้าตัดสินใจ 3) ยึดมั่นในพันธกิจของโรงเรียน 4) การประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) การค้นหาข้อมูล 6) การสร้างแนวคิดใหม่ 7) ความยืดหยุ่นด้านแนวคิด 8) การทำงานร่วมกัน 9) การโน้มน้าวใจ 10) คำนึงถึงภาพพจน์ 11) การมีเทคนิคการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น 12) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 13) การควบคุมการบริหาร 14) การพัฒนาบุคลากร 15) การบริหารองค์กร 16) การมอบหมายงาน 17) ความสามารถในการนำเสนอ 18) การสื่อสารด้วยการเขียน 19) ความเข้าใจในองค์กร (Valesky, 2008)

ข้อกำหนดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาแห่งรัฐฟลอริดา Florida Department of Education (2008) ได้ระบุสมรรถนะสำคัญเพื่อการคัดเลือกผู้สำเร็จการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ 10 สมรรถนะ ซึ่งได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำทางการศึกษา 2) การบริหารสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้-ความรับผิดชอบ-และการประเมิน 4) ความสามารถทางเทคโนโลยี 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การมีจริยธรรมของผู้นำ 7) กลยุทธ์การตัดสินใจ 8) ความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) การเข้าใจความแตกต่าง 10) การมีวิสัยทัศน์

การศึกษาในเรื่องสมรรถนะผู้นำโรงเรียนในรัฐนิวยอร์ก Growing Tomorrow's Leaders Today: Preparing Effective School Leaders in New York State (New York State Education Department, 2008) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 9 สมรรถนะซึ่งได้แก่ 1) รู้และเข้าใจความหมายของความเป็นผู้นำและสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 2) มีวิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียนและทำการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับรู้เข้าใจอย่างสม่ำเสมอ 3) สื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 4) ให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น 5) มีความอดทนและมองการณ์ไกล 6) สนับสนุน พัฒนาและดูแลบุคลากร 7) มีความรับผิดชอบและทำให้ผู้อื่นรับผิดชอบในหน้าที่ 8) เรียนรู้และหมั่นฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ 9) กล้าเผชิญหน้ากับความเสี่ยง

สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (National Association of Elementary School Principals, 2012) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของครูใหญ่ในโรงเรียนระดับท้องถิ่น ระดับมลรัฐ และระดับชาติไว้ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สูง 3) แสวงหาเนื้อหาและการสอนที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงเกินมาตรฐาน 4) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตัดสินใจและวัดความก้าวหน้า 5) สร้างความร่วมมือระหว่างชุมชนเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาของผู้เรียน

มูลนิธิ KIPP เพื่อการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ก่อตั้งในปี 2000 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของเด็กนักเรียนในโรงเรียนของรัฐที่ด้อยโอกาสผ่านกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการพัฒนา

ทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งหนึ่งในรูปแบบดังกล่าวคือ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่าน KIPP Leadership Competency Model ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารดังนี้ (KIPP Foundation, 2009) 1) การมุ่งผู้เรียน (Student Focus) 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) 4) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) 5) การตัดสินใจ (Decision-Making) 6) การวางแผนและนำไปปฏิบัติ (Planning and Execution) 7) การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) 8) การสื่อสาร (Communication) 9) การเข้าใจผลกระทบและอิทธิพล (Impact and Influence) 10) ความตระหนักรู้ในตัวเอง (Self-Awareness) 11) เข้าใจวัฒนธรรม (Cultural Competence) 12) การกำหนดทิศทาง (Direction-setting) 13) การเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) 14) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 15) การพัฒนาบุคลากร (Talent Development) 16) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) 17) การบริหารงานและทรัพยากร (Operational Management)

การศึกษาของมณฑลออนตาริโอแห่งประเทศแคนาดา (Ontario Ministry of Education, 2007) ในเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนพบว่าภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากการสอน (Teaching) ดังนั้นกระทรวงการศึกษาแห่งมลรัฐออนตาริโอจึงได้กำหนดกรอบสมรรถนะของครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ (Ontario Leadership Frameworks for Principal) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะต่อไปนี้ 1) การกำหนดทิศทาง 2) การสร้างสัมพันธ์ภาพและการพัฒนาบุคลากร 3) การพัฒนาองค์กร 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 5) การมีความรับผิดชอบ

คู่มือสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของ Pennsylvania Department of Education, Bureau of Adult Basic and Literacy Education ได้อธิบายถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ (Commonwealth of Pennsylvania, 2002) 1) ความรับผิดชอบในงานและผลลัพธ์ (Customer Results and Program Accountability) 2) ระบบการเรียนการสอน (Instructional System) 3) ภาวะผู้นำและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Leadership and Continuous Improvement) 4) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) 5) การมีปฏิสัมพันธ์และการเข้าถึงชุมชน (Community Interaction and Outreach)

มาร์ช (Marsh, 2000 อ้างถึงใน ชวนพิศ สิทธิธาดา, 2552) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต พบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ควรมีสมรรถนะดังนี้ 1) การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ 2) การกำหนดกรอบปัญหาที่แท้จริง 3) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดและคงทน 4) การพัฒนาการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 5) การปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างเพื่อการทำงานร่วมกันที่มีพลัง 6) เชื่อมโยงการสนับสนุนด้านบริหารเพื่อให้เกิดการปรับ

โครงสร้างองค์กรและการทำงาน 7) ขยายการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้มุ่งไปสู่การได้รับผลลัพธ์ใหม่ๆ 8) สร้างความสามารถแบบมืออาชีพและการเรียนในการสื่อสารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์

Eichinger and Lombardo (2003) ในการศึกษาสมรรถนะอำนวยการสถานศึกษา พบว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอำนวยการสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การแก้ปัญหาและคุณภาพการตัดสินใจ (Decision quality and problem solving) 2) การกำหนดทิศทางให้ผู้อื่น (Directing others) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for results) 4) ความสามารถในหน้าที่หรือด้านเทคนิค (Functional/Technical skills) 5) ความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (Integrity and trust) 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) 7) ความกล้าบริหารจัดการ (Managerial courage) 8) การบริหารและการวัดผลงาน (Managing and measuring work) 9) การมีวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ (Managing vision and purpose) 10) การจูงใจผู้อื่น (Motivating others) 11) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) และ 12) การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (Valuing diversity)

4. กรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารทั่วไป

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2548) นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารว่าหมายถึงทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะในหมวดการบริหารประกอบด้วย 37 สมรรถนะดังนี้ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) การโค้ชและพัฒนาผู้อื่น 7) การคิดเชิงมนทัศน์ 8) การบริหารความขัดแย้ง 9) การให้คำปรึกษา 10) การบริหารต้นทุน 11) การตัดสินใจ 12) การมอบหมายงาน 13) การพัฒนาบุคลากร 14) การเสริมพลัง 15) การติดตาม 16) การคาดการณ์ล่วงหน้า 17) การให้และรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ 18) การกำหนดเป้าหมาย 19) การมีอิทธิพล 20) การสร้างนวัตกรรม 21) ความเป็นผู้นำ 22) การบริหารคนและผลปฏิบัติงาน 23) การสร้างเครือข่าย 24) การวางแผนและจัดองค์กร 25) การนำเสนอ 26) การแก้ปัญหา 27) ทักษะการถามคำถามและรับฟัง 28) การคิดอย่างเป็นเหตุผล 29) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ 30) การบริหารทรัพยากร 31) การให้รางวัล 32) การคิดเชิงกลยุทธ์ 33) การคิดอย่างเป็นระบบ 34) การสร้างทีม 35) การเป็นผู้นำทีม 36) การบริหารเวลา 37) การมีวิสัยทัศน์

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546 อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก, 2554) ได้ให้อธิบายถึงสมรรถนะ 7 ด้าน สำหรับผู้บริหารคือ 1) การวางแผน 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การคิดในเชิงวิเคราะห์ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) การบริหารคนและ 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและ 7) การบริหารความขัดแย้ง

Spencer & Spencer (1993 อ้างถึงใน ชวนพิศ สิทธิธาดา, 2552) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารโดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มการกระทำและผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะทั้งสิ้น 4 เรื่อง คือ 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.2 การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพและความถูกต้อง 1.3 ความคิดริเริ่ม 1.4 การแสวงหาข่าวสาร 2) กลุ่มการช่วยเหลือและบริการ ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 สมรรถนะซึ่งได้แก่ 2.1 การเข้าใจด้านประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.2 การมุ่งบริการลูกค้า 3) กลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ คือ 3.1 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ 3.2 ความตระหนักในองค์กร 3.3 การสร้างสัมพันธ์ภาพ 4) กลุ่มบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ คือ 4.1 การมุ่งพัฒนาผู้อื่น 4.2 การชั้นนำในการใช้อำนาจที่มีอยู่และการยึกราน 4.3 การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม 4.4 ภาวะความเป็นผู้นำกลุ่ม 5) กลุ่มการรู้จักคิด ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 3 สมรรถนะ คือ 5.1 การคิดวิเคราะห์ 5.2 การคิดรวบยอด 5.3 ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ วิชาชีพ เทคนิค 6) กลุ่มประสิทธิผลส่วนตน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ คือ 6.1 การควบคุมตนเอง 6.2 ความมั่นใจในตนเอง 6.3 ความยืดหยุ่น 6.4 ความมุ่งมั่นต่อองค์กร

สำหรับกรอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนภายในประเทศนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากตารางสังเคราะห์ในเรื่องรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (ชวนพิศ สิทธิธาดา, 2552) ตารางสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (อนันต์ พันนึก, 2554) และตัวแบบสมรรถนะจากการศึกษาในเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา(นภาพเดช บุญเชิดชู และบุญมี เณรยอด, 2553) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 22 สมรรถนะ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่มตามประเภทของสมรรถนะและทักษะที่คล้ายคลึงกันและใช้ตัวสมรรถนะกลุ่มดังกล่าวเพื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่มีการกล่าวถึงของนักวิชาการอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะได้นำเสนอในตารางสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

จากการสังเคราะห์สมรรถนะสำหรับผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีนักทฤษฎี นักวิชาการ สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวถึงและให้ความสำคัญกับกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) โดยเป็นกลุ่มสมรรถนะที่มีการกล่าวถึงเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการสื่อสารจูงใจ นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่าสมรรถนะในเรื่องการทำงานเป็นทีมยังเป็นหนึ่งในสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) และเป็นสมรรถนะภายในกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) มีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและการมีปฏิสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนและโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนันต์ พันนึก (2554) ในการศึกษาเรื่องการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่าสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมมีความสอดคล้องและถูกนำมาใช้เป็นกรอบในพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลักซึ่งเป็นข้อกำหนดสำหรับข้าราชการในระดับบริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) และข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2552) ในเรื่องการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะด้านคน

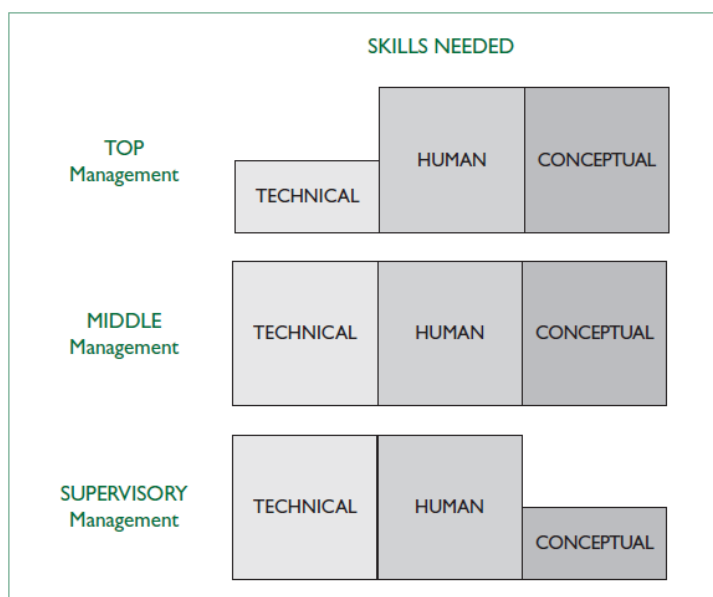
2.2.1 แนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคน

ข้อมูลจากการสังเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาข้างต้น พบว่ากลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) มีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนโดยเมื่อทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์มุมมองจากนักวิชาการและนักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะด้านคนทำให้พบว่าประเด็นในเรื่อง “ความเข้าใจความแตกต่างของบุคลิกภาพของคน” เป็นประเด็นหลักหลักที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะด้านคนและสามารถนำมาใช้เพื่อออกแบบการประเมินและพัฒนาผู้นำได้ ดังเช่นการศึกษาของ Ghalandari (2012) ในงานวิจัย Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of Human Resources ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างทักษะมนุษย์ (Human Skills) และผลลัพธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ โดย Ghalandari ได้อธิบายทักษะ

มนุษย์ไว้คือ เป็นทักษะเกี่ยวกับคน (People Skills) หมายถึงความรู้และทักษะที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคน ความเข้าใจในความแตกต่างของคน เป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถใช้ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดจากนักทฤษฎีและนักวิชาการอีกหลายคนดังต่อไปนี้

Robert Katz (1955) อ้างถึงใน Northouse (2015) ในบทความเรื่อง Skills of an Effective Administrator ได้แบ่งกลุ่มทักษะสำหรับผู้บริหารไว้ 3 กลุ่มคือ กลุ่มทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) กลุ่มทักษะด้านมนุษย (Human Skills) และกลุ่มทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) โดยอธิบายไว้ว่า ทักษะมีความแตกต่างจากคุณลักษณะ (Traits) เพราะทักษะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้ ในขณะที่คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวของผู้บริหารแต่ละคน ทั้งนี้ Katz ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ เป็นความรู้และความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความแตกต่างจากทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือสิ่งของเครื่องมือต่างๆ ทักษะด้านมนุษยเป็น “ทักษะเกี่ยวกับคน” จะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทักษะด้านมนุษยจะทำให้ผู้บริหารช่วยให้สมาชิกภายในทีมสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม สำหรับ Katz แล้วทักษะด้านนี้เป็นการสร้างให้เกิดความตระหนักในตนเองเมื่อปัญหาต่างๆ และในเวลาเดียวกันมีความตระหนักในมุมมองของผู้อื่นไปพร้อมๆกัน การมีทักษะด้านมนุษยจะทำให้ผู้บริหารนั้นสามารถปรับแนวคิดของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นได้ สามารถสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งจะส่งผลให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกมั่นคงและสบายใจในการทำงาน โดยสรุป ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ความสามารถในการเข้ากับบุคคลอื่นในบทบาทหน้าที่เพื่อการทำงาน

นอกจากนี้ Robert Katz ยังได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องความจำเป็นของทักษะทั้ง 3 ด้านต่อระดับชั้นของผู้บริหารในองค์กรไว้ดังนี้ (Northouse, 2015)



ภาพที่ 2 ทักษะด้านการบริหารที่มีความจำเป็นต่อระดับชั้นของผู้บริหารในองค์กร

ที่มา: ประยุกต์จาก Skills of an Effective Administrator by R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review

จากภาพที่ 2 Katz ได้แสดงให้เห็นว่าทักษะด้านมนุษย (Human Skills) สำหรับผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขั้นต้นจนถึงผู้บริหารระดับสูงต่างมีความจำเป็นที่จะต้องมิตักษะด้านมนุษยระดับที่สูงเท่ากัน ซึ่งความแตกต่างของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจอยู่ที่จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาและความซับซ้อนของปัญหา

Drake and Roe (1986) ได้พัฒนาแนวคิดต่อจาก Katz โดยเสนอทักษะที่จำเป็น ในการบริหารสถานศึกษา 5 ทักษะ ซึ่งได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านการสอน (Instructional Skills) และ ทักษะด้านความคิดเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive) โดยทักษะมนุษย (Human Skills) ยังคงมีความสำคัญเช่นเดียวกันตามแนวคิดของ Katz ซึ่ง Drake และ Roe ได้ให้คำอธิบายไว้ คือ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักบริหารจัดการคน ซึ่งหมายรวมถึงทักษะในการสร้างแรงจูงใจ การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้อย่างดี

Harris (1985) ได้นำแนวคิดของ Katz มาขยายความเพิ่มเติม โดยอธิบายทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ไว้คือ การเข้าอกเข้าใจ การสังเกต การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักนำการอภิปรายสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติได้

Sergiovanni (1984) ได้ระบุถึงทักษะผู้บริหารโรงเรียน 7 ประการ คือ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษา ทักษะด้านการสร้างความคิด และทักษะการประเมินผล โดย Sergiovanni ได้อธิบาย

ทักษะด้านการมนุษยสัมพันธ์ คือ เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคคลต่างๆ รวมถึงทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะการประสานงาน การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจในการทำงานของทีม การจูงใจให้สมาชิกภายในทีมทำงานร่วมกัน

Wiles (1955) ได้ระบุทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Process Skill) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal Administration Skill) และทักษะการประเมินผล (Evaluation Skill) โดย Wiles ได้อธิบายความหมายของทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนด้วยการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ในความแตกต่างของบุคลิกภาพ (Respect the personality) ของครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึงการเข้าใจในประเด็นปัญหาของคนแต่ละคนอย่างจริงจังทั้งเรื่องราวภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ สร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้เพราะปัญหาของครูที่เกิดขึ้นนอกโรงเรียนย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสอนและส่งผลกระทบต่อตัวนักเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

Hersey and Blanchard (1993) อธิบายความหมายของทักษะมนุษย์ว่า เป็นความสามารถและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจ การจูงใจและการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Bovee (1993) ได้อธิบายทักษะมนุษย์ว่าเป็นทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้บริหารจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานรอบข้างและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับใดก็ตามก็ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีเพราะผู้บริหารต้องอาศัยการทำงานของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Alfonso, Firth, and Neville (1981) ได้อธิบายถึงความหมายทักษะมนุษย์คือ ความสามารถในการเข้ากับคนหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถจูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นอกเห็นใจ ความตระหนักในตนเองและผู้อื่น การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

Delong and Hill แห่ง Harvard Business School ใน Handbook for Teaching Leadership (Snook, Nohria, & Khurana, 2011) ได้ทำการศึกษาล่าสุดในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์กร (Leadership and Organizational Behavior) จากการศึกษาพบว่าหลักสูตรดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับ 5 หัวข้อหลัก ซึ่งเป็นผลมาจากงานวิจัย Leadership and Learning, 1992 พบว่า สมรรถนะและทักษะด้านคนในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม การสร้างทีม การจัดการกับปัญหาของบุคคลและพนักงาน มีความสำคัญ

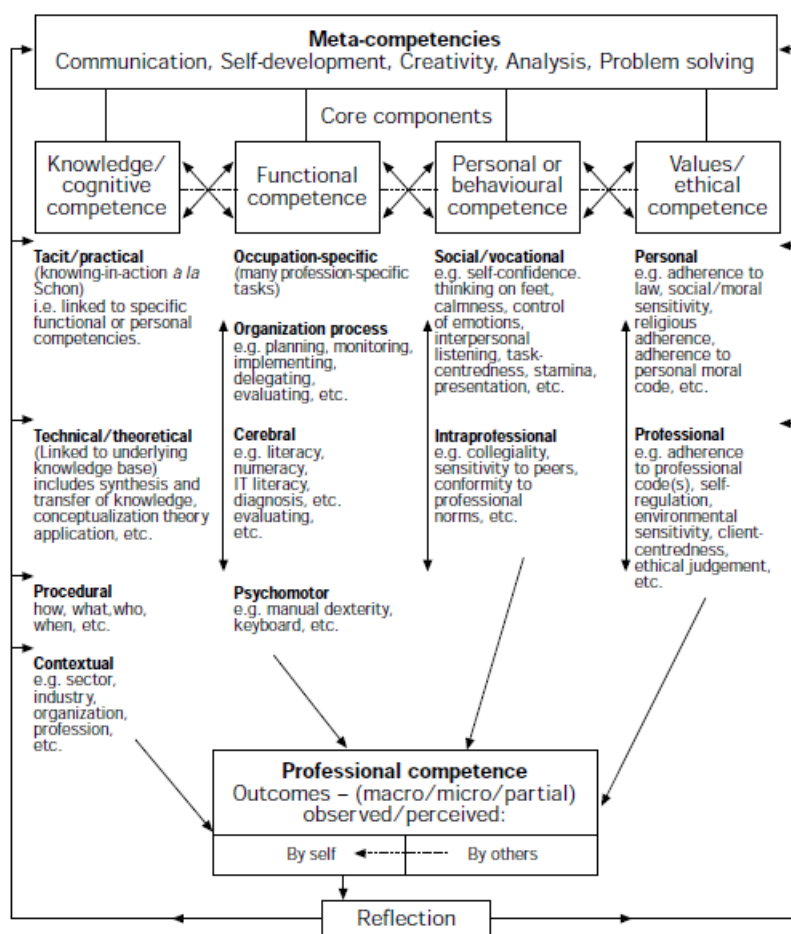
มากที่สุดและต้องถูกเน้นย้ำเพื่อเพิ่มระดับทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารให้เร็วที่สุด ดังนั้น 2 หัวข้อของหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์กรของ Harvard Business School จึงมุ่งเน้นไปที่ 1) การนำทีม (Leading Team) ซึ่งรวมไปถึงการเข้าใจสไตล์ของผู้นำและบทบาทสมาชิกภายในทีม การเข้าใจวัฒนธรรมของทีมและผลกระทบของสไตล์ต่างๆที่มีผลต่อทีม 2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในทีมให้มีประสิทธิภาพ (Enhancing Interpersonal Effectiveness) หมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ระหว่างสมาชิกภายในทีมด้วยกัน โดยความท้าทายของหัวข้อที่ 2 คือ การเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลภายในทีมให้ความสนใจในการสื่อสารและการบริหารคนในรูปแบบที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ภิญโญ สาร (2526) อธิบายว่า ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Competence) หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร และมีเข้าใจแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 อ้างถึงใน สุนีย์ จิตรเนื่อง 2526) ให้ความเห็นว่าการบริหารการศึกษาผู้บริหารจะต้องมีความรู้ที่ว่าด้วยพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behavior) และ ทักษะการครองตน (Human-Managerial Skill) ได้แก่ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การรู้จักประนีประนอมและการสร้างขวัญ

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ราบรื่น ซึ่งหนึ่งในทักษะนั้นได้แก่ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) หมายถึงการรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักดึงความสามารถที่อยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน

Cheetham and Chivers (1996) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับการประเมินบุคลากรทางการแพทย์ในภาพที่ 3 โดยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความเชื่อมโยงของสมรรถนะและทักษะที่แตกต่างกันแต่เป็นองค์ประกอบที่บุคลากรทางการแพทย์จำเป็นต้องมีซึ่งองค์ประกอบของกรอบแนวคิดดังกล่าวได้แก่

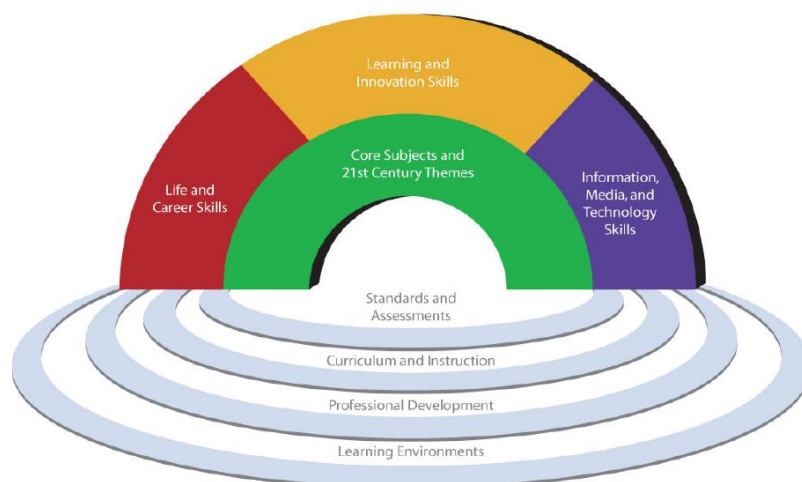


ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดสำหรับการประเมินบุคลากรทางการแพทย์ ของ Cheetham and Chivers
ที่มา: Provisional (1996) model of professional competence by Graham Cheetham and Geoff Chivers, Journal of European Industrial Training 22/7 (1998)

จากกรอบแนวคิดของ Cheetham and Chivers แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบสมรรถนะในกลุ่มบุคคลและพฤติกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 2 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มทักษะสังคมและอาชีพ (Social/Vocational) และ 2) กลุ่มการประสานสัมพันธ์กับสายอาชีพอื่น (Intraprofessional) เป็นองค์ประกอบที่มีการอธิบายถึงทักษะการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การควบคุมอารมณ์และการรับรู้ถึงความแตกต่างของคนซึ่งเป็นสมรรถนะและทักษะสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการแพทย์ ทั้งนี้บุคลากรทางการแพทย์จะต้องมีผ่านการประเมินในสมรรถนะ/ทักษะข้างต้นก่อนที่จะสามารถประกอบอาชีพซึ่งมีกระทบผลต่อสุขภาพและชีวิตของคนโดยทั่วไปได้

นอกจากนี้ในการศึกษาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการประสบความสำเร็จในเส้นทางสายอาชีพโดยเครือข่ายองค์การความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Trilling & Fadel, 2009) ภายใต้กรอบการเรียนรู้สำหรับศตวรรษ

ที่ 21 (Framework for 21st Century Learning) ประกอบด้วยกลุ่มทักษะทั้งสิ้น 4 หมวด ได้แก่ หมวดทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) หมวดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) หมวดทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) และหมวดสาระวิชาหลักและทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (Core Subjects and 21st Century Themes)



ภาพที่ 4 กรอบการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 โดย Partnership for 21 Century Skills

ที่มา: P21 Framework Definitions Publication date: December, 2009

ทั้งนี้ในแต่ละหมวดจะประกอบด้วยทักษะและสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไป สำหรับหมวดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมนั้นมีสมรรถนะที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการสังเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอันได้แก่ “สมรรถนะการประสานความร่วมมือและการสื่อสาร” โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ

1) การประสานความร่วมมือกับผู้อื่น (Collaboration with others)

- การแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานกับทีมงานที่มีความหลากหลายอย่างนับถือซึ่งกันและมีประสิทธิภาพ
- แสดงออกถึงความยืดหยุ่นและความตั้งใจในการให้ความช่วยเหลือผ่านการประณีประนอมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- รับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันภายในทีมในเรื่องการทำงานรวมถึงเห็นถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วมของคนภายในทีม

2) การสื่อสารอย่างชัดเจน (Communicate Clearly)

- แสดงออกถึงความคิดได้อย่างชัดเจนผ่านทางคำพูด การเขียน และการใช้ทักษะการสื่อสารทางอวัจนภาษา (Non-verbal) ในรูปแบบและเนื้อหาแตกต่างกันไป
- มีประสิทธิภาพทางการรับฟังที่สามารถตีความหมายในเรื่องความรู้ คำนิยาม ทศนคติ และความสนใจได้
- สามารถใช้การสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์ในเรื่องต่างๆ อาทิ การให้ข้อมูล การสอน การจูงใจ การโน้มน้าว
- ใช้สื่อและเทคโนโลยีหลากหลายและรู้วิธีการประเมินความเหมาะสมในเรื่องประสิทธิภาพของผลกระทบที่ได้จากเครื่องมือต่างๆ
- สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาล่าสุดนี้จัดทำโดย National Research Council of The National Academies แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (Koenig, 2011) ในการทำการประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อหาความเชื่อมโยงของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความสำเร็จในอนาคตผ่านการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้ง ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2007 เพื่อทำการวิจัยในเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ครั้งที่สองในปี ค.ศ. 2009 เพื่อค้นหาความต้องการของทักษะที่ค้นพบในปี 2007 กับเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ อาทิ ความต้องการทักษะของครูสายวิทยาศาสตร์ยุคใหม่เพื่อการสอนนักเรียนยุคใหม่เป็นต้น และครั้งที่สามในปี 2011 เพื่อประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ได้ทำการศึกษาในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในสองครั้งแรกโดยในครั้งที่สามนี้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้จัดหมวดหมู่ออกเป็น 3 กลุ่ม (3 Clusters) คือ

1. กลุ่มทักษะทางด้านความคิด (Cognitive Skills)
2. กลุ่มทักษะทางการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
3. กลุ่มทักษะภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Skills)

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งสามครั้งพบว่า ทักษะในกลุ่มที่ 2 หรือกลุ่มทักษะการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทักษะทางสังคม (Social Skill) การรับรู้และการปรับตัวกับวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การจัดการกับความแตกต่าง (Dealing with Diversity) การสื่อสารที่ซับซ้อน (Complex Communication) เป็นกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Stephen Fiore แห่ง University of Central Florida หนังสือของ Dale Carnegie เรื่อง How to win friends and influence people และ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดย Partnership for 21 Century Skills โดย Fiore ได้อธิบายว่าทักษะการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) นั้นเป็นการผสมผสานทักษะและองค์ประกอบหลายๆ

อย่างรวมกัน อาทิ ทักษะทัศนคติ (Attitudinal) พฤติกรรม (Behavioral) กระบวนการคิดหรือพุทธิพิสัย (Cognitive) นอกจากนี้ยังรวมถึงความรู้ทางการปฏิบัติตัวในสังคม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับความคาดหวังทางสังคมและการโต้ตอบอย่างเหมาะสม ดังนั้นในการประเมินสมรรถนะในกลุ่มการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวให้ครบถ้วน (ทัศนคติ พฤติกรรม กระบวนการคิดหรือพุทธิพิสัย)

Fiore ได้อธิบายว่าการประเมินสมรรถนะในกลุ่มการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) ซึ่งรวมถึงการทำงานเป็นทีม ทักษะทางสังคมและการประสานความร่วมมือนั้นอาจไม่สามารถทำได้โดยการใช้การประเมินในแบบพุทธิพิสัย (Cognitive) เพราะไม่สามารถสร้างมาตรฐานร่วมกันในการประเมินทักษะในการตอบสนองจากบริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในการประเมินการทำงานเป็นทีมนี้ Fiore ได้อ้างงานวิจัยของ Kantrowitz (2005) และ Loughry, Ohland, Moore (2007) ว่าสามารถใช้วิธีการเก็บข้อมูลการประเมินด้วยวิธีการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) จากตัวเอง บุคคลรอบข้างและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ แต่ให้พึงระวังในเรื่องทัศนคติของผู้สังเกตพฤติกรรมและผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ Fiore ได้กล่าวถึงการประเมินอีกประเภทคือการทดสอบโดยใช้สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ (Situational Judgment Test) ซึ่งจัดให้มีทางเลือกของสถานการณ์ที่หลากหลายตามแนวทางการตอบสนองที่อาจเกิดขึ้นได้จริง เป็นการประเมินการทำงานเป็นทีมในเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสื่อสาร การประสานงาน โดยจากการศึกษาของ Steven และ Champion (1999) ได้ยืนยันความสอดคล้องของผลจากการทดสอบโดยใช้สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ (Situational Judgment Test) กับผลที่ได้จากการประเมินผ่านแบบสอบถามโดยตัวเองและบุคคลรอบข้าง (Koenig, 2011) มหาวิทยาลัย

บทสรุปจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในเรื่องวิธีการและปัญหาการประเมินสมรรถนะในกลุ่มทักษะการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) นั้น ได้มีการนำเสนอแนวทางใหม่เพื่อการประเมินทักษะในกลุ่มนี้โดยเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนอย่างเช่น สถานการณ์จำลองในคอมพิวเตอร์ (Computer Simulations) เพื่อทำให้เกิดการตอบสนองระหว่างบุคคลเสมือนจริงบนเหตุการณ์สมมติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การออกแบบสถานการณ์จำลองอาจสร้างให้เกิดเหตุการณ์ตามบทที่ออกแบบเอาไว้ล่วงหน้าหรือการสร้างตัวละครสมมติ (Avatars) สามารถตอบสนองในบริบทของสถานการณ์ตามบทที่วางไว้ก็ได้ นอกจากนี้ Fiore ได้อธิบายด้วยว่าสถานการณ์จำลองดังกล่าวยังสามารถทำให้เห็นถึงการตอบสนองทางอารมณ์ (Emotional Response) ออกมาให้เห็นได้อีกด้วย

จากแนวคิดที่ได้จาก Robert Katz, Graham Cheetham and Geoff Chivers ทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 จาก Partnership for 21 Century Skills โดย Trilling and Fadel (2009) และผลการศึกษาจาก National Research Council of The National Academies โดย Koenig

Cluster's Elements	Robert Katz (1955)	Drake & Roe (1986)	Ben Harris (1985)	Thomas Sergiovanni (1983)	Kimball Wiles (1955)	Hersey and Blanchard (1993)	Bovee (1993)	Robert Alfonso (1975)	DeLong and Hill (2012)	Graham & Geoff (1998)	Trilling & Fadel (2009)	Koenig (2011)	ภิญโญ สาร (2526)	วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521)	พนิต์ หันนาคินทร์ (2524)	รวม
การจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ (Building Motivation)				/	/	/		/						/		5
การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control)										/						1
กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal)	/										/					2
การรับรู้และปรับตัวกับวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)									/			/				1
การสื่อสาร (Communication)				/			/	/			/	/				5
การสังเกตและสัมภาษณ์ (Observed and Interviewed)			/													1
การสะท้อนความรู้สึกและความคิด			/													1
การประนีประนอม (Compromising)													/			1

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะด้านคนที่สำคัญได้แก่ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) และ ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship)

Building) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นสามารถเชื่อมโยงกัน โดยใช้แนวคิดความเข้าใจใน “ความแตกต่างของบุคลิกภาพของคน” เพื่อเป็นกรอบในการออกแบบสถานการณ์จำลองต่อไป

สำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายและคำอธิบายขององค์ประกอบทั้ง 3 ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและตระหนักในลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง และความเข้าใจและตระหนักในบุคลิกภาพและลักษณะความเป็นตัวตนของบุคคลอื่น
2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) หมายถึง การสร้างความร่วมมือและประสานงานกันกับบุคคลอื่นที่มีบุคลิกภาพที่เหมือนหรือแตกต่างกับตนเองเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้
3. ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) หมายถึง มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม

2.2.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

จากข้อค้นพบในเรื่องความสำคัญของกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) ซึ่งมีคำจำกัดความที่ครอบคลุมสมรรถนะอื่นๆที่ต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างมนุษย์ ผู้วิจัยพบว่าหนึ่งในสมรรถนะที่อยู่ภายใต้กรอบสมรรถนะและทักษะด้านคนและเป็นข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556b) ได้แก่สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความหมายและความสำคัญของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมต่อการบริหารเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าสมรรถนะดังกล่าวสามารถอยู่ภายใต้กลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills Competency Cluster) และสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษาในเรื่อง ความเข้าใจใน “ความแตกต่างของบุคลิกภาพของคน”

ในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน สมรรถนะทางการบริหารเป็นองค์ประกอบส่วนสำคัญของการพิจารณาสอบคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งคิดเป็น 50 คะแนนจากคะแนนเต็มทั้งหมด 200 คะแนน ของการสอบแบบปรนัยทั้งหมด สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ซึ่งได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะทางการบริหารที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงอีก 5 สมรรถนะ คือ การ

วิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2555)

หนึ่งในสมรรถนะทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดให้กับสถานศึกษาคือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเห็นได้จากความเห็นจากนักวิชาการหลายคนที่ให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร อาทิ สุขุมธ งามนก (2550) ในงานวิจัยเรื่องการสร้างทีมงาน ในวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีบทสรุปคือ “การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป”

อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545) ในการศึกษาสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ได้มีบทสรุปของงานวิจัยไว้คือสิ่งที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานส่วนใหญ่มีคือ ลักษณะที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในด้านการโน้มน้าวครูให้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ การสร้างทัศนคติในการทำงาน การร่วมกันแสวงหาวิธีการทำงานให้สำเร็จ

ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ในงานวิจัยหัวข้อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยการแก้ไขปัญหาต่างๆจะเกิดจากการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นทักษะการทำงานเป็นทีมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร

เพชรวิ สุตรัก (2553) ในการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนันทา เลานันทน์ (2549) ได้แสดงความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

ธนวัฒน์ ภูมิพรอนันต์ (2552) ในการศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ พบว่าองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การสร้างทีมงานและกระบวนการทำงานเป็นทีม โดยเทคนิคในการ

พัฒนาทีมงานคือการให้คำปรึกษาและการใช้จิตวิทยาในการบริหารทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Tarricone and Luca (2002) ในงานวิจัยเรื่อง Successful Teamwork: A Case Study ได้กล่าวในบทสรุปไว้ว่า “มีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความสำเร็จของงานกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม”

Kim and Jang (2008) จากมหาวิทยาลัย Washington State University ได้ทำวิจัยในหัวข้อเรื่อง ผลกระทบของประเภทลักษณะบุคลิกของคนต่อผลงานของทีมในโครงการทีมวิศวกรรมวัสดุ (The Effect of Personality Type on Team Performance in Engineering Materials Team Projects) ได้ผลสรุปจากงานวิจัยว่า “การที่ทีมงานประกอบด้วยคนที่มีบุคลิกภาพที่ต่างกันจะส่งผลต่อผลงานของทีมที่สูงขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยในเรื่องความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการบุคคลในทีมที่มีความหลากหลายเหล่านั้น”

Maxwell (2001) ในหนังสือ The 17 Indisputable Laws of Teamwork ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมโดยหนึ่งในกฎ 17 ข้อ คือ กฎแห่งความเป็นปัจเจกบุคคล (The Law of the Niche) คือ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของทุกคนภายในทีมซึ่งมีลักษณะและความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกภายในทีม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม นอกจากนี้ สำนักงาน กพ. ยังได้อธิบายรายละเอียดของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกัน ดังนั้น คำว่าทีม อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันและมาจากส่วนงานต่างๆ ที่มาทำงานร่วมกัน บทบาทของการทำงานเป็นทีมคือการบริหารจัดการกลุ่ม สนับสนุนกลุ่ม แก้ไขและประสานความขัดแย้งและการจูงใจผู้อื่น

สำหรับองค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดในคู่มือการประเมินสมรรถนะครู ปี พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ประการ

ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังได้พัฒนาแบบฟอร์มสำหรับการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาและการประเมินตนเองในเรื่องการทำงานเป็นทีม โดยมีองค์ประกอบในการพิจารณาอยู่ด้วยกัน 2 ประการพร้อมกับองค์ประกอบย่อยอีก 9 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556a) ได้แก่

- ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม
 - การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น
 - การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - การยอมรับข้อตกลงของทีมงาน
 - การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล
- ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน
 - ความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
 - ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน
 - การปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท
 - ความร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
 - การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

จากคำจำกัดความของสมรรถนะดังกล่าวประกอบกับคำอธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม ทำให้เห็นได้ว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบในการให้ความร่วมมือ การสร้างสัมพันธ์ การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม การวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน การแก้ไขข้อขัดแย้ง การนำพาทีมสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ได้แยกองค์ประกอบสำคัญไว้สองประการซึ่งหนึ่งในนั้นคือ “ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน” ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าทักษะของผู้บริหารที่สำคัญในการแสดงออกถึงสมรรถนะการทำงานเป็นทีมได้ดีคือ ความเข้าใจในลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลภายในทีมรวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการคนในแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสมทั้งนี้เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือและเกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของทีม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะทักษะด้านคนมาและเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบของทักษะด้านคนในเรื่องความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork)

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ

แนวคิดสำคัญในเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) ตามองค์ประกอบที่ได้ถูกกล่าวถึงมาแล้วข้างต้น ได้แก่ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) และ 3) ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) คือ แนวคิดในเรื่องบุคลิกภาพ (Personality Theory) ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่าง การจัดการและตอบสนองต่อบุคคลอื่นที่บุคลิกภาพที่หลากหลายและภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดทักษะด้านคนและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและสามารถลดความขัดแย้งเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

Ward (2012) ในหนังสือ Personality Style at Work ได้อธิบายไว้ว่า การเข้าใจในเรื่องบุคลิกภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เราสามารถเลือกทางเลือกในการแสดงออกของพฤติกรรมตนเองได้อย่างมีสติ ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์และเกิดการตอบสนองอย่างเหมาะสมระหว่างตนเองกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน สมาชิกภายในทีม หรือแม้แต่สมาชิกในครอบครัวและลดความเป็นไปได้ที่จะเกิดความไม่เข้าใจระหว่งกัน นอกจากนี้หากสมาชิกภายในทีมสามารถใช้ความรู้ในเรื่องบุคลิกภาพของคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งรู้ว่าคนในแต่ละสไตล์จะแสดงออกถึงความไวใจในทีมงานหรือสมาชิกภายในทีมในวิธีการที่แตกต่างกันออกไปก็จะทำให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กดดันได้

West (2012) นักวิชาการและศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาองค์กรแห่งมหาวิทยาลัย Lancaster University ได้อธิบายโดยอ้างถึงงานวิจัยว่าภายในทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทางด้านบุคลิกภาพ หากมีการผสมผสานและบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมจะทำให้ทีมทำงานได้อย่างดีที่สุด ส่งผลต่อผลการสัมฤทธิ์และเป้าหมายของทีม นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมซึ่งได้แก่ ทักษะทางสังคม อาทิ การฟัง การพูด การให้ความร่วมมือ ความตระหนักในการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

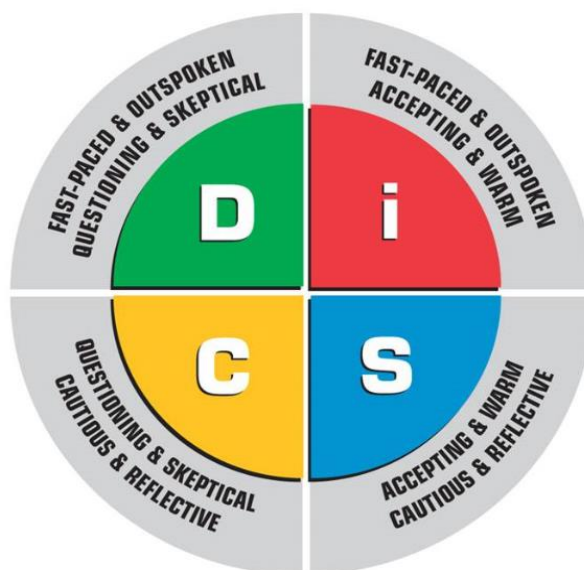
Levi (2013) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาแห่ง California Polytechnic State University และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างทีมให้กับองค์กร ได้กล่าวไว้ว่าสมาชิกภายในทีมแต่ละคนอาจมีบุคลิกภาพ ที่ต่างกัน บางคนอาจชอบการแข่งขัน บางคนอาจชอบทำงานแบบร่วมมือกันและบางคนอาจมองผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งความแตกต่างกันนี้จะทำให้สมาชิกภายในทีมมองปัญหาและตีความข้อมูลและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญที่แตกต่างกันซึ่งอาจส่งผลต่อเป้าหมายของทีม

De Janasz, Dowd, and Schneider (2009) ได้อธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารความแตกต่าง (Managing Diversity) ไว้ว่าเป็นการควบคุมอำนาจการ การประสานงานและการจัดการความแตกต่างของคนเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำให้บุคคลในองค์กรแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในเวลาเดียวกัน โดยอธิบายองค์ประกอบของความแตกต่างของคนไว้หลายประการ อาทิ ความแตกต่างในกลุ่มทางสังคม (Social-Category Difference) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และบุคลิกภาพ (Personality)

Cardona (2006) แห่ง University of Navara ได้นำเสนอรายงานการศึกษาในความสำคัญของบุคลิกภาพ (Personality) ต่อการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีความแตกต่างกันไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างให้เกิดผลลัพธ์และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกภายในทีมจะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพราะสมาชิกในทีมแต่ละคนล้วนมีบุคลิกภาพ เฉพาะตัวที่แตกต่างกันซึ่งมีผลต่อการดึงศักยภาพ ความสามารถ และทักษะของตนออกมาในการทำงาน ดังนั้นการประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมโดยการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและสามารถประสานความแตกต่าง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ทีมมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสมาชิกภายในทีมใช้ความถนัดและบทบาทหน้าที่ของตนในแบบที่ต่างคนต่างอยู่โดยไม่สนใจเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ ถึงแม้จะทำงานได้แต่ไม่ได้เรียกว่าการทำงานเป็นทีม แต่เป็นในลักษณะการทำงานในสายการผลิตที่มุ่งเน้นงานของตนโดยไม่สนใจใคร ทั้งนี้การทำงานในลักษณะดังกล่าวในระยะยาวจะไม่สร้างให้เกิดประสิทธิภาพได้สูงสุดเพราะไม่มีใครที่จะสนใจปัญหาในภาพรวมของทีมหรือปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นภายในทีม Cardona ได้สรุปในการศึกษาไว้ว่า บุคลิกภาพ (Personality) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งของการสร้างให้เกิดการทำงานระหว่างกันของสมาชิกภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบทบาทที่สมาชิกในทีมแสดงออกมาในการทำงานอีกด้วย

จากความสำคัญของกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) และปัจจัยในเรื่องบุคลิกภาพทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนตามทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality Theory) เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลุ่มสมรรถนะทักษะด้านคนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพมีแนวคิดสำคัญดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality Theory) ที่เรียกว่า DISC ตามแนวคิดของ William Moulton Marston (Marston, 1928) ได้มีการพัฒนาแนวคิดต่อเนื่อง โดยในช่วงทศวรรษที่ 1920 DISC ได้ใช้เพื่อการประเมินตนเอง โดยมีการจัดแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 ด้าน DISC ย่อมาจากคำ 4 คำที่มีนิยามดังนี้ (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, 2553)



- Dominance : เกี่ยวกับการควบคุม อำนาจ และการแสดงหรือปกป้องสิทธิ์
- Influence : เกี่ยวกับสถานการณ์ทางสังคมและการสื่อสาร
- Steadiness : เกี่ยวกับความอดทน ความไม่ย่อท้อ และการคิดอย่างถี่ถ้วน
- Conscientiousness : เกี่ยวกับระบบ แบบแผน และการจัดการ

DISC ในปัจจุบันมีหลากหลายรูปแบบ มีแบบทดสอบที่ให้ทำทั้งแบบออนไลน์ ซอฟต์แวร์ หรือกระดาษ ผลการทดสอบจะช่วยให้ผู้ได้รับการประเมินได้สำรวจพฤติกรรมและความชอบใน 4 มิติดังกล่าว

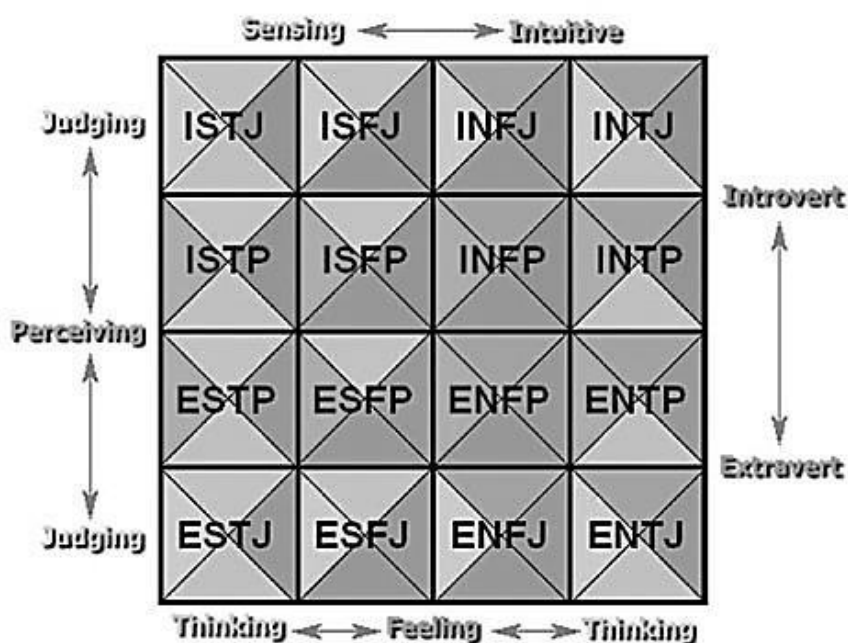
จากการพัฒนาแนวคิดต่อเนื่องจาก Marston บริษัทอินส์เคป (Inscape) ได้เป็นหนึ่งในสถาบันที่พัฒนาเครื่องมือ DISC และนำไปสู่การใช้ในองค์กรต่างๆอย่างแพร่หลายได้มีการนำไปใช้จริงกับผู้บริหาร พนักงานบริษัทและบุคคลทั่วไปเป็นจำนวนมากกว่า 40 ล้านคนและได้มีการตีพิมพ์หลักการ DISCคำอธิบายพร้อมแนวคิดการนำไปใช้ในการบริหารสำหรับผู้หน้าที่ต้องบริหารคนและทีมงานในหนังสือ The 4 Dimensional Manager (Straw, 2002) นอกจากนี้ในประเทศไทยยังมีการนำเครื่องมือที่มาจากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นมาใช้ในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคคลกร การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ กันอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาผู้นำ

2) ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality Theory) ที่เรียกว่า *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* ของ Katharine Cook BriggsและIsabel Briggs Myers ทั้งสองเป็นแม่และลูกกัน โดยได้นำทฤษฎีของ Carl Gustav Jung เป็นนักจิตวิทยาชาวสวิส (1815-1961) ในเรื่องความแตกต่างของบุคลิกภาพของคนในแต่ละประเภทมากำหนดเป็นเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อจำแนกความแตกต่างของบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลโดยมีการนำมาใช้กับบุคคลทั่วโลกมาแล้วมากกว่าล้านคนในระยะเวลากว่า 60ปี (Myers, 2005) เครื่องมือเหล่านี้ไม่ใช่แบบทดสอบเพื่อวัดคำตอบ “ถูก” หรือ “ผิด” แต่เป็นคำถามที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะคนซึ่งเป็นการอธิบายถึงจุดเด่นและ

จุดด้อยของคนในแต่ละประเภทซึ่งไม่ได้หมายถึงว่าใครจะเก่งหรือดีกว่าใคร ทั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มคนออกเป็น 4 กลุ่ม หรือ 16 กลุ่มย่อย ดังต่อไปนี้ (เทอดทูน ไทศรีวิชัย, 2555)

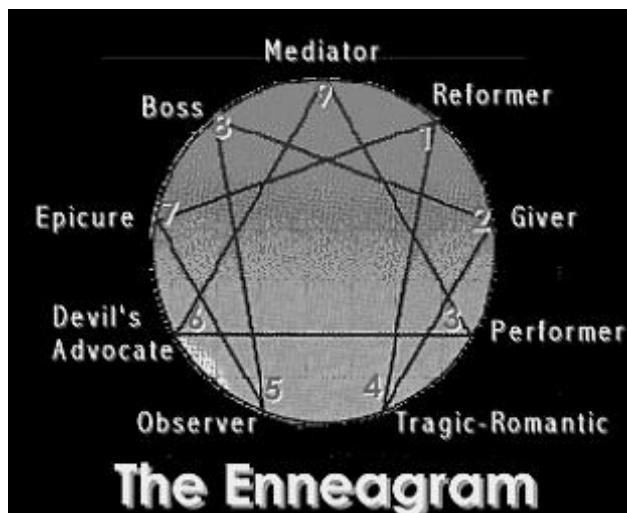
- การหันเข้าหาคน -คนจำพวกหนึ่งมักหันเข้าหาคนอื่นหรือโลกภายนอก (Extraversion) ส่วนคนอีกพวกหนึ่งมักหันเข้าหาตัวเอง (Introversion)
- การรับข้อมูล -คนจำพวกหนึ่งถนัดการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัส (Sensing) แต่อีกพวกหนึ่งรับรู้ด้วยการหยั่งรู้ (Intuition)
- การประเมินสถานการณ์ -คนจำพวกหนึ่งตัดสินใจด้วยความคิด (Thinking) ในขณะที่อีกพวกหนึ่งตัดสินใจด้วยความรู้สึก (Feeling)
- การดำเนินชีวิต -พวกหนึ่งชอบความเป็นระบบและชอบรวบรัด (Judging) อีกพวกหนึ่งปล่อยให้ตามธรรมชาติและเปิดทางเลือกไว้เสมอ (Perceiving)

โดยประกอบด้วยประเภทของลักษณะคนทั้งหมด 16 กลุ่มย่อย คือ



3) แนวคิด *Enneagram* เอ็นเนียแกรมหรือเอกลักษณ์ คือ บูรณาการของภูมิปัญญาโบราณ ใช้ในการศึกษาบุคลิกภาพ ของบุคคล โดยแบ่งคนออกเป็น ๙ ประเภท ทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การพัฒนาตนเอง เข้าใจในความแตกต่างของเพื่อนมนุษย์ และช่วยพัฒนาทำให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและการสร้างทีม (กาลจักร, 2553)

Enneagram มาจากภาษากรีกแปลว่ารูปดาวที่มี 9 จุด เป็นการแสดงกระบวนการพัฒนาของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด Enneagram เป็นที่รู้จักของคนในตะวันตกโดย จอร์จ อิวานโนวิช เกอร์ดจีฟฟ์ และลูกศิษย์ของเขาได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในศาสตร์นี้ต่อมา (Palmer, 1988)



รูปแบบลักษณะทั้ง 9 ของ Enneagram

- 1) คนสมบูรณ์แบบ (The Perfectionist/ Reformer)
- 2) ผู้ให้ (The Giver)
- 3) นักแสดง (The Performer)
- 4) คนโศกซึ้ง (The Tragic Romantic)
- 5) นักสังเกตการณ์ (The Observer)
- 6) นักปฎิเสธ (The Devil's Advocate)
- 7) นักลิ้มชิมรส (The Epicure)
- 8) เจ้านาย (The Boss)
- 9) นักไกล่เกลี่ย (The Mediator)

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารคนตามบุคลิกภาพ

ประเด็นเปรียบเทียบ	DISC	MBTI	Enneagram
พัฒนาโดยนักทฤษฎีและเกิดขึ้นจากงานวิจัยเชิงวิชาการ	/	/	-
เป็นเครื่องมือการประเมิน	/	/	-
สะดวกรวดเร็วไม่ต้องใช้เวลานานในการสรุป	/	/	-
มีความง่ายในการใช้งานและทำความเข้าใจ	/	-	/
ใช้สำหรับการสนับสนุนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	/	/	/
ใช้สำหรับการบริหารตามสถานการณ์	/	/	/

ประเด็นเปรียบเทียบ	DISC	MBTI	Enneagram
สไตล์มีความมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง เป็นมาโดยกำเนิด	/	/	/
สไตล์มีความยืดหยุ่นสามารถควมรวมกับสไตล์อื่น ๆ ได้	/	-	/
การตีความไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ	-	-	/
มีความเป็นอิสระขององค์ประกอบภายในทฤษฎี	/	-	/

*ข้อมูลการสังเคราะห์มาจาก Style Theory Comparison White Paper โดย Garry Jordan, PhD, บทความเรื่อง ความแตกต่างระหว่างเอ็นเนียแกรมกับ DISC MBTI โดย วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, ผลการศึกษาเรื่อง MBTI Instrument Highlights: A DiSC Comparison โดย Psychometrics Canada, การศึกษาเรื่อง 4 Quadrant Personality Models: The Quick Way To Improve Team Communications โดย Steve Wille และการเปรียบเทียบทฤษฎีบุคลิกภาพ โดย Prof.Dr.Gerald D Golves, 2015)

จากตารางการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนตามสไตล์ ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองโดยอ้างอิงแนวคิด DISC ของ William M. Marston ซึ่งได้ถูกพัฒนาต่อโดยบริษัทอินส์เคปเนื่องจากมีความง่ายต่อการเข้าใจมีการศึกษาและมีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องในลักษณะการวิจัยและเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่แพร่หลายในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันเนื่องจากการออกแบบเนื้อหาเกี่ยวกับสถานการณ์จำลองในครั้งนี้มิได้เป็นการทำการทดสอบเครื่องมือหรือการพัฒนาแบบทดสอบเพื่อวัดสไตล์ของบุคคล แต่เป็นการนำแนวคิดดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจความแตกต่างของสไตล์ในแต่ละบุคคลและสามารถบริหารจัดการบุคคลต่างๆ ภายในทีมและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

2.2.4 ทฤษฎีบุคลิกภาพในแบบ DISC

ในประเทศไทยนอกเหนือจากมีการใช้แนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (DISC Personality Theory) อย่างแพร่หลายในการคัดเลือกและพัฒนาผู้นำองค์กรในภาครัฐกิจแล้ว แนวคิด DISC ยังได้ถูกนำมาใช้ในระบบราชการด้วยเช่นกัน แนวคิด DISC ได้ถูกบรรจุอยู่ในหลักสูตร โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับผู้บริหารส่วนราชการในหัวข้อบุคลิกภาพและการบริหารคน โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างความพร้อมให้กับผู้นำในระยะเปลี่ยนผ่านการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารและเสริมสร้างศักยภาพความเป็นเลิศด้านภาวะผู้นำและการบริหารเพื่อสนับสนุนให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) นอกจากนี้จากการศึกษาในการนำแบบประเมินบุคลิกภาพ DISC เพื่อใช้ในการคัดเลือกพนักงานที่มีแนวโน้มจะเป็นบุคคลที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิดการเลือกอาชีพด้วยตนเอง (Self-Direct

Search ของ Holland กับแนวคิด 7 Habits โดย Steven R. Covey พบว่าการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทำให้กระบวนการมีความเป็นระบบและมีมาตรฐาน และสามารถคัดเลือกกลุ่มคนที่มีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการตามสายอาชีพที่แตกต่างกันได้ชัดเจนขึ้น (อภิขญา กำจรวิพุธ & อาภาพรรณ ทศนแสงสุรย์, 2554)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (DISC Personality Theory) เกิดจากการศึกษาของ William M. Marston (1928) อาจารย์คณะจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบียและมหาวิทยาลัยนิวยอร์กโดยตีพิมพ์ในหนังสือ Emotions of Normal People ในปี 1928 โดยในช่วงแรก Marston ได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะอารมณ์ปกติ (Normal Emotion) ของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคลโดย Marston ได้ทำการศึกษาถึงเรื่องจิตสำนึก (Consciousness) ของมนุษย์ที่มีผลต่อลักษณะการกระทำที่แสดงออกมา อาทิ หากบุคคลมีความตระหนักในจิตสำนึกตนเองสูงจะมีแนวโน้มที่จะแสดงออกพฤติกรรมทางอารมณ์ออกมาช้ากว่าบุคคลที่มีความตระหนักในจิตสำนึกน้อยกว่า ซึ่งหากมีสิ่งเร้าทางอารมณ์ (Emotion Stimulus) เข้ามากระทบซึ่งอาจจะเป็นในทางบวกหรือลบก็ตาม บุคคลนั้นก็จะสามารถควบคุมการตอบสนองในจังหวะที่เหมาะสม ทั้งนี้หากมีสิ่งเร้าต่างๆ เข้ามามากเกินไปและมีความจำเป็นต้องใช้ความตระหนักในจิตสำนึกมากก็อาจส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความเหนื่อยล้าได้อย่างมากเช่นเดียวกัน

จากการศึกษาของ Marston ในช่วงแรกนั้นทำให้สรุปได้ว่าลักษณะของคนที่มีความแตกต่างกันในการตระหนักเรื่องจิตสำนึกของตนเอง จะมีผลการแสดงออกทางพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจหมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองโดยผ่านการกลั่นกรองทางความคิดก่อนการแสดงออกใดๆต่อสิ่งเร้าต่างๆที่เข้ามานั้นเอง

ในช่วงที่สองของการศึกษาของ Marston ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงเข้ามาสู่แนวคิด DISC คือ การกำหนดลักษณะความสัมพันธ์ของความรู้สึกที่ดีกับตัวเอง (Tonic Impulse) และความรู้สึกที่แยกับตัวเอง (Phasic Impulse) โดยการตอบสนองของ Tonic ต่อปัญหา ความกดดัน ความยุ่งยากและความเครียดจะทำให้มนุษย์สามารถสร้างสมดุลและกลับมามีความรู้สึกที่ดี มีกำลังใจที่จะต่อสู้กับปัญหาต่อไป โดย Tonic จะส่งผลต่อทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจไปพร้อมๆกัน ในทางตรงกันข้าม Phasic จะเป็นการทำให้เกิดความรู้สึกแย ถูกกดดัน ขาดความมุ่งมั่นและท้อแท้ ซึ่งจะส่งผลให้ร่างกายและอารมณ์ขาดความสมดุล ทั้งนี้ภาวะทางอารมณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเองอย่างรวดเร็วภายในระบบประสาทส่วนกลาง (Central Nervous System)

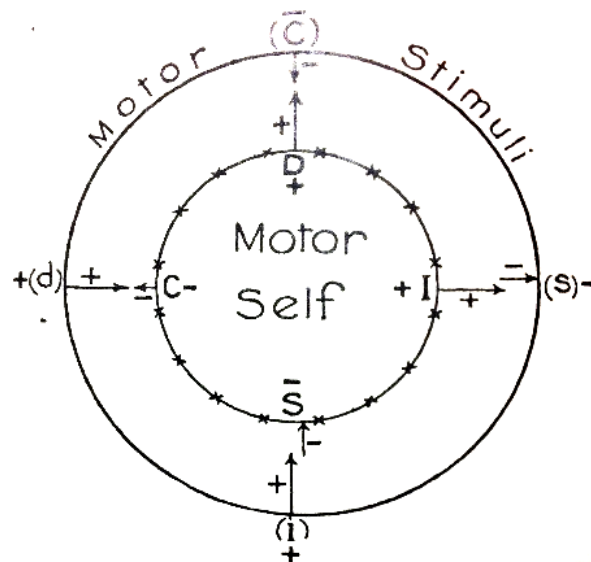
Marston ได้เสนอแนวคิดต่อเนื่องโดยอธิบายถึง Motor Self และ Motor Stimuli ไว้ดังต่อไปนี้ Motor Self หรือความเป็นตัวตนที่มีความพอใจ (Pleasant) ในสิ่งที่ตนเองเป็นและแสดงออกในวิธีการที่ตนเองต้องการ สิ่งเหล่านั้นอาจเกิดจากการสร้าง Tonic Impulse ที่มากขึ้น ส่วน Motor Stimuli คือสิ่งที่ขัดขวางความเป็นตัวตนทำให้สิ่งต่างๆทำให้ไม่พอใจ (Unpleasant) ไม่

เป็นไปตามที่ตนเองอยากให้เป็น ซึ่งสิ่งเหล่านั้นอาจเกิดจากการเพิ่มขึ้นของ Phasic Impulse ดังนั้น Marston จึงได้กำหนดลักษณะของสถานการณ์ขึ้นในสองรูปแบบ คือ ภาวะสิ่งเร้าอยู่ใต้ความเป็นตัวตน (Inferior) ซึ่งหมายถึงภาวะการณ์ที่ Motor Stimuli มีน้อยกว่าหรืออยู่ใต้ Motor Self และอีกสถานการณ์คือ ภาวะขาดความเป็นตัวตนหรือสิ่งเร้าอยู่เหนือความเป็นตัวตน (Superior) คือ ภาวะการณ์ที่ Motor Stimuli มีมากกว่าหรืออยู่เหนือ Motor Self

Inferior = Motor Self > Motor Stimuli

Superior = Motor Self < Motor Stimuli

จากแนวคิดข้างต้น William Marston จึงได้วาด วงล้ออารมณ์แห่งความสัมพันธ์ระหว่าง Motor Self และ Motor Stimuli (ภาพที่ 5) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการควบคุมตนเองของบุคคลจากสิ่งเร้าภายนอก โดยในรูปที่ 1 ตัวอักษร D I S C เป็นตัวแทนของรูปแบบ Motor Self โดยเครื่องหมาย + หมายถึงการเพิ่มขึ้นของพลังด้าน Self ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ในขณะที่ (d) (i) (s) (c) คือ รูปแบบของสิ่งเร้า (Motor Stimulus) ที่กระตุ้นให้เกิดการตอบสนอง

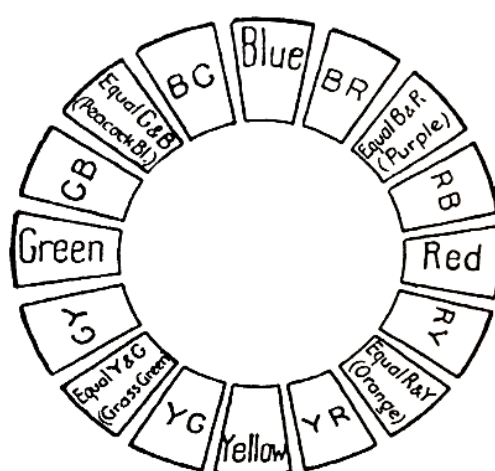


ภาพที่ 5 วงล้ออารมณ์ (Emotion Circle)

ที่มา: Emotions of Normal People (1928) by William Marston

ความหมายของแต่ละอักษร (Marston, 1928:102-112)

- **D** คือการมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Dominance) เป็นการเอาชนะของ Motor self ต่อ Motor Stimulus หรือแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่แย่งกับตัวเอง (Phasic) เป็นการใช้อำนาจที่ตนเองมีเพื่อควบคุมลักษณะอารมณ์ที่มาจากภายนอก รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยคำอธิบายโดยรวมของ Dominance คือลักษณะบุคลิกที่ “ความก้าวร้าว” (Aggressive) และ “ความมีความตั้งใจมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า” (Strong-Willed)
- **I** คือ การจูงใจและชักนำ (Inducement) เป็นการชักชวนและจูงใจให้ทำบางสิ่งบางอย่าง ในลักษณะที่เป็นมิตรและไม่มีพิษภัยเพื่อเอาชนะ Motor Stimulus โดยปราศจากความขัดแย้งและสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้ในที่สุด จุดมุ่งเน้นที่สำคัญของ Inducement ก็คือความเป็นมิตร (Friendliness) ในการจูงใจ
- **S** คือ การยอมจำนน (Submission) เป็นการยอมลดพลังของ Motor Self เพื่อสร้างความสมดุลและยอมรับสิ่งเร้าหรือ Motor Stimulus ที่เข้ามากระทำและมีอำนาจเหนือกว่า ดังนั้นสิ่งที่สร้างความพอใจ (Pleasant) ให้กับ Motor Self ในท้ายที่สุดคือความปราศจากความขัดแย้งและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
- **C** คือ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) เป็นการยอมปฏิบัติตามหรือปรับแนวทางให้สอดคล้องกับสิ่งเร้าหรือ Motor Stimulus ที่มีอำนาจหรือพลังที่มากกว่าซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของวิธีการไม่ใช่เกิดจากอารมณ์



ภาพที่ 6 วงล้อสี (Colour Circle)

ที่มา: Emotions of Normal People (1928) by William Marston

สำหรับภาพที่ 6 เป็นการอธิบายจุด ที่ปรากฏอยู่ในภาพที่ 5 โดยแทนค่าสี น้ำเงิน (Blue) แดง (Red) เหลือง (Yellow) เขียว (Green) ด้วยลักษณะความเป็นตัวตน Dominance, Inducement, Submission และ Compliance และเป็นการแสดงถึงลักษณะการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เข้ามา ยกตัวอย่างเช่น

- สีน้ำเงิน (Blue) คือการตอบสนองแบบความเป็น Dominance
- สีผสมน้ำเงินและแดง (Blue & Red) คือการตอบสนองที่มีรูปแบบหลักเป็น Dominance และการตอบสนองรองเป็น Inducement
- สีม่วง (Purple) คือ การตอบสนองที่มีรูปแบบที่ผสมผสานแบบเท่ากันระหว่าง Dominance และ Inducement
- สีผสมแดงและน้ำเงิน (Red & Blue) คือการตอบสนองที่มีรูปแบบหลักเป็น Inducement และการตอบสนองรองเป็น Dominance

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้เห็นว่า Marston ได้พยายามอธิบายว่าบุคคลแต่ละคนอาจมีลักษณะของสไตล์การตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือ Motor Stimulus ที่แตกต่างกันซึ่งอาจเกิดจากการผสมผสานของความเป็นตัวตนหรือ Motor Self ที่ไม่เหมือนกันได้ถึง 16 รูปแบบหลัก ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในหนังสือ Emotions of Normal People และต่อมาได้มีนักทฤษฎี นักวิชาการ ที่ปรึกษาได้นำผลงานของ William Marston มาพัฒนาต่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาแบบทดสอบและคำอธิบายในรูปแบบรายงานที่มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับบุคคลทั่วไปที่ต้องการศึกษาในเรื่อง การบริหารคน การบริหารทีมและการสื่อสารระหว่างบุคคล

ในปี ค.ศ. 2002 บริษัทที่ปรึกษา อินส์เคป ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้พัฒนาคำถาม คำอธิบายและการพัฒนาผู้นำผ่านแนวคิด DISC ของ Marston ภายใต้นโยบายที่ว่าบุคคลแต่ละบุคคลมีสไตล์ทั้งในการดำเนินชีวิตการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นหากใช้แนวทางในการบริหารคนที่เหมือนกันอาจได้ผลลัพธ์หรือการตอบสนองที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านบวกและด้านลบ เพราะคนส่วนใหญ่มักจะใช้แนวทางการทำงานในสไตล์ที่เป็นธรรมชาติของตัวเองซึ่งมีความถนัดและคุ้นเคย สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นมาจากกรรมพันธุ์ พื้นฐานการเลี้ยงดูหล่อหลอมจากครอบครัว การศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ตัดสินใจคนอื่นจากมุมมองหรือสไตล์ของตนเองมากกว่าการพยายามเข้าใจความแนวคิดในเรื่อง DISC จึงทำให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจตนเองโดยแยกตัวเองออกมาจากสถานการณ์ที่กำลังเผชิญและเรียนรู้เกี่ยวกับสไตล์ของตนเองและบุคคลรอบข้าง

ตามแนวคิดของ DISC นั้นได้แยกลักษณะสไตล์พื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 4 ประเภทตามการใช้ความคิด ความรู้สึก การลงมือกระทำ การค้นหาสไตล์จึงไม่ใช่การสอบและไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด สอบผ่านหรือสอบตก และไม่ได้เป็นการทำนายความสำเร็จในอนาคตในชีวิตหรือหน้าที่การงานใดๆ ทั้งสิ้น DISC เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลทำความเข้าใจตัวเองให้ดีขึ้น โดยคำถามจะมีทั้งหมด 24 ข้อ

เพื่อรวมคะแนนความแตกต่างของสไตล์หลักและสไตล์รองของผู้ทำการประเมินโดยสไตล์ได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 สไตล์คือ (Straw, 2002)

1) Dominance: คือการมีอำนาจเหนือผู้อื่น เป็นการแสดงออกถึงความเป็นตัวเอง ความตรง พฤติกรรมที่มีความแน่วแน่และเด็ดขาดมีลักษณะเด่นที่สำคัญ 4 ประการคือ

- การมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Goal achievement) สิ่งที่สำคัญที่สุดของสไตล์ D คือ การบรรลุผลตามเป้าหมาย ไม่ต้องการให้ใครบอกว่าต้องทำอะไร คนในสไตล์นี้จะกำหนดมาตรฐานที่สูง กำหนดกฎเกณฑ์ด้วยตัวเอง มักจะรู้สึกเหมือนผู้ชนะเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
- การแสดงออกที่แน่วแน่และเด็ดขาด (Acting decisively) เป็นความรู้สึกมั่นใจว่าตนเองสามารถทำอะไรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว จะไม่อดทนกับงานหรือโครงการที่ใช้เวลามากและล่าช้า หากสิ่งต่างๆไม่เดินหน้าไปอย่างรวดเร็วอย่างที่ตั้งใจคนสไตล์นี้อาจเข้าควบคุมสถานการณ์ด้วยตนเอง มักจะไม่ค่อยสนใจกับความเสี่ยงมากนักเพราะคิดแล้วว่าความเสี่ยงมักจะให้ผลตอบแทนที่ดี
- ชัยชนะ (Winning) ชอบการแข่งขัน ต้องการแข่งเพื่อเอาชนะ
- ความตรงไปตรงมา (Directness) บางครั้งคนในสไตล์นี้อาจพูดจาตรงไปตรงมาไม่รักษาน้ำใจ มักจะภูมิใจที่ตัวเองเป็นคนพูดตรงประเด็นไม่อ้อมค้อม ในบางสถานการณ์คุณจะเป็นคนที่ไม่อดทนกับคนที่ไม่มีความสามารถหรือคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

สไตล์ D	
วิธีการสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน ● สามารถกำหนดให้คนอื่นทำงานอย่างไร ● มีโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ ● โอกาสในความก้าวหน้า
วิธีการทำลายแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ถูกถามคำถาม หรือ ถูกใช้อำนาจเหนือตน ● ถูกจำกัดความรับผิดชอบ ● ถูกจำกัดทรัพยากรในการทำงาน ● การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด
สภาพแวดล้อมที่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีอิสระในการตัดสินใจสิ่งต่างๆ ● การทำงานที่รวดเร็ว ● การทำงานที่เน้นผลลัพธ์

สไตล์ D	
สิ่งที่ไม่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● คนที่คู่อ่อนแอและนุ่มนวล ● งานประจำ ซ้ำซาก สถานการณ์ที่ทำนายได้ ● ถูกบริหารจัดการแบบลงรายละเอียด
วิธีการพัฒนาตัวเอง	<ul style="list-style-type: none"> ● แทนที่จะบอกเฉพาะผลลัพธ์หรือบทสรุปให้อธิบายว่าทำอะไรด้วย ● ให้ความสำคัญหรือให้เครดิตกับความพยายามของคนอื่น ● ใช้เวลาให้มากขึ้นเพื่อคิดถึงผลกระทบต่างๆก่อนลงมือทำ
วิธีการสังเกตเมื่อ D กำลังสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● เสียงดัง ● มั่นใจ เชื้อมั่น ● ชัดจังหวะ ● ตรงไปตรงมา ● ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ● เป็นทางการ ● ชอบซักถาม อยากรู้ อยากเห็น ● ขวานผ่าซาก
วิธีการสังเกตเมื่อ D ทำงานกับคุณ	<ul style="list-style-type: none"> ● มักจะต้องการควบคุม ● ต้องการกำหนดกฎเกณฑ์ ● ขอทำงานคนเดียว ● อาจไม่อดทน ● เป็นผู้ที่ต้องการแข่งขัน
วิธีการสังเกตเมื่อ D เผลอเกี่ยวกับงาน ปัญหา การเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> ● ถามคำถามที่ขึ้นต้นด้วย “อะไร” ● เป็นคนที่มุ่งเป้าหมาย ● มองหาปัญหาเพื่อแก้ไข ● ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ● มีความแน่วแน่

2) Influence: คือการโน้มน้าวชักจูง เป็นผู้แสดงออกถึงความมองโลกในแง่ดี และมีพฤติกรรมชอบการออกสังคมมีลักษณะเด่นที่สำคัญ 3 ประการคือ

- การสื่อสาร (Communication) เป็นผู้ที่ชอบอยู่กับคน สร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง เป็นผู้สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ใหม่ๆ ชอบหาโอกาสที่จะแบ่งปันความคิดและความ

เรื่องราวที่น่าตื่นเต้น คนรอบข้างมักจะชอบให้มีคนสไตล์นี้อยู่ด้วยเพราะเป็นผู้ที่สื่อสารพูดคุยได้ง่ายและมีสีสันอยู่ตลอดเวลา

- การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นภายในกลุ่ม และถึงแม้จะชอบให้เป็นที่สนใจแต่ไม่ได้หมายความว่าที่คนสไตล์นี้จะชอบเป็นผู้นำกลุ่ม เป็นผู้ให้ความรู้สึกที่อบอุ่นกับคนอื่น
- คิดในแง่บวก (Thinking positively) เป็นคนที่มองโลกในแง่บวก มองเห็นข้อดีของคนและสถานการณ์ต่างๆที่กำลังเผชิญ

สไตล์ 1	
วิธีการสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● การที่ได้สนทนากับบุคคลอื่น ● การที่ได้รับความเห็นสะท้อนกลับ (Feedback) ทันที ● การได้รับคำชื่นชมแบบน่าตื่นเต้น ● การได้รับการตอบสนองทางความรู้สึก
วิธีการทำลายแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● เพื่อนร่วมงานที่เก็บตัวหรือไม่เป็นมิตร ● ตารางงานที่กระชั้นชิด ● การมองโลกในแง่ร้าย ● งานที่ซ้ำซาก จำเจและงานที่ต้องลงรายละเอียด
สภาพแวดล้อมที่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● การทำงานที่รวดเร็ว ● การให้ความชื่นชมและความเห็นสะท้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback and Recognition) ● มีความหลากหลายและมีความคิดสร้างสรรค์
สิ่งที่ไม่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความขัดแย้ง ● ความไม่เห็นพ้องตามกัน ● รายละเอียด หรือ งานที่ต้องทำซ้ำๆ ● การทำงานคนเดียว
วิธีการพัฒนาตัวเอง	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนทักษาะด้านการบริหารเวลา ● อยู่กับความเป็นจริงเมื่อต้องประเมินคนและสถานการณ์ ● ควบคุมการตอบสนองแบบทันทีทันใด
วิธีการสังเกตเมื่อกำลังสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● เข้ากับคนได้ง่าย ● เป็นมิตร ● มีความกระตือรือร้น

สไตล์ I	
	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่เป็นทางการ ● ชักชวน จูงใจ ● มีเสน่ห์
วิธีการสังเกตเมื่อ I ทำงานกับคุณ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความสุขในการสร้างความร่วมมือและเก่งที่จะทำ ● ชอบให้ลงมือ ● ทำให้คนอื่นรู้สึกตื่นเต้น ● สรรหาคนเพื่อทำกิจกรรม
วิธีการสังเกตเมื่อ I เผชิญกับงาน ปัญหา การเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> ● ถามคำถามที่ขึ้นต้นด้วย “ใคร” ● ขอให้ได้ทำงานกับคน ● นำเสนอความคิดใหม่ๆ ● ยินยอมกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (หากคนอื่นเห็นด้วย)

3) Supportiveness: คือการให้ความสนับสนุนเป็นการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและให้ความร่วมมือมีลักษณะเด่นที่สำคัญ 4 ประการคือ

- การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Helping others) มีความต้องการที่จะทำให้สิ่งต่างๆง่ายขึ้นและดีขึ้นสำหรับคนอื่นๆ เป็นผู้ฟังที่ดีและคนอื่นๆก็เชื่อมั่นในคนสไตล์นี้ เป็นผู้ที่มีความสำคัญกับเชื่อถือจากคนอื่นและใช้เวลาสำหรับเรื่องราวต่างๆ เป็นบุคคลที่มีความอบอุ่นและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- การเป็นพวกเดียวกัน (Fitting in) ไม่ชอบความขัดแย้ง มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเมื่อสามารถทำได้
- ทำงานหลักฉาก (Working behind the scenes) ไม่ชอบยืนอยู่ข้างหน้า ชอบทำงานยากๆ ใ้่ง่ายขึ้น มักจะช่วยเหลืออย่างเงียบๆเพื่อให้ปัญหาหมดไป ช่วยให้คนอื่นประสบความสำเร็จ คือความเป้าหมายและความสำเร็จของคนสไตล์นี้
- การอนุรักษ์รักษา (Preservation) มักจะคิดทบทวนสิ่งต่างๆไปมาก่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความสำคัญกับอดีตและยึดถือสิ่งที่ทำมาในอดีตมากกว่าการทดลองสิ่งใหม่ๆที่ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

สไตส์ S	
วิธีการสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้ทำงานร่วมกันกับคนอื่น ● มีการกำหนดของเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ● ให้การบริการที่ดี ● ความมั่นคงในการทำงาน
วิธีการทำลายแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน ● การแข่งขันและความก้าวร้าว ● ขาดการสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ● การเผชิญหน้า
สภาพแวดล้อมที่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นขั้นเป็นตอนและคาดเดาได้ ● มีความกลมเกลียว ไม่เป็นทางการ และเป็นมิตร
สิ่งที่ไม่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและคาดเดาไม่ได้ ● สถานที่ทำงานที่ไม่เป็นระเบียบ
วิธีการพัฒนาตัวเอง	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ค่อยๆปรับตัวเพื่อให้เป็นคนที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ● เรียนรู้เทคนิคที่สามารถช่วยให้กลายเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นและกล้าแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมา
วิธีการสังเกตเมื่อ S กำลังสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● เสียบ ● สุขุม ● เป็นมิตร ● ไม่เป็นทางการ
วิธีการสังเกตเมื่อ S ทำงานกับคุณ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความอ่อนไหวต่อความต้องการของผู้อื่น ● แสดงออกถึงความห่วงใยในความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ● แสดงออกถึงความอดทน ● ดูเป็นคนง่ายๆ ไม่เรื่องมาก
วิธีการสังเกตเมื่อ S เผชิญกับงาน ปัญหา การเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> ● ถามคำถามที่ขึ้นต้นด้วย “อย่างไร” ● ต้องการได้ทำงานกับคนอื่นๆ ● นำเสนอความคิด ● ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ ● เก่งในการระบุปัญหา ● ดูเป็นคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

4) **Conscientiousness:** คือความรอบคอบระมัดระวังเป็นการแสดงออกถึงความห่วงใยและพฤติกรรมการแก้ไข มีลักษณะเด่นที่สำคัญ 4 ประการคือ

- การทำสิ่งต่างๆให้ถูกต้อง (Do the things right) มีความต้องการที่จะทำให้สิ่งต่างๆให้ปราศจากข้อผิดพลาด บุคคลในสไตล์นี้ให้ความสำคัญกับความความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ
- การวางแผนล่วงหน้า (Planning ahead) เมื่อรู้เป้าหมาย คนสไตล์นี้จะใช้เวลาในการวางแผนวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้เดินไปถึงเป้าหมาย มักจะใช้ข้อเท็จจริงและตัวเลขในการวางแผนบ่อยครั้งที่สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่ยังมาไม่ถึง
- คิดอย่างถี่ถ้วน (Thinking clearly) ให้ความสนใจกับรายละเอียดบางอย่างที่คนอื่นอาจมองข้ามไป
- ความเป็นส่วนตัว (Privacy) ชอบทำงานคนเดียว หรือกับคนบางคนที่ไว้วางใจ

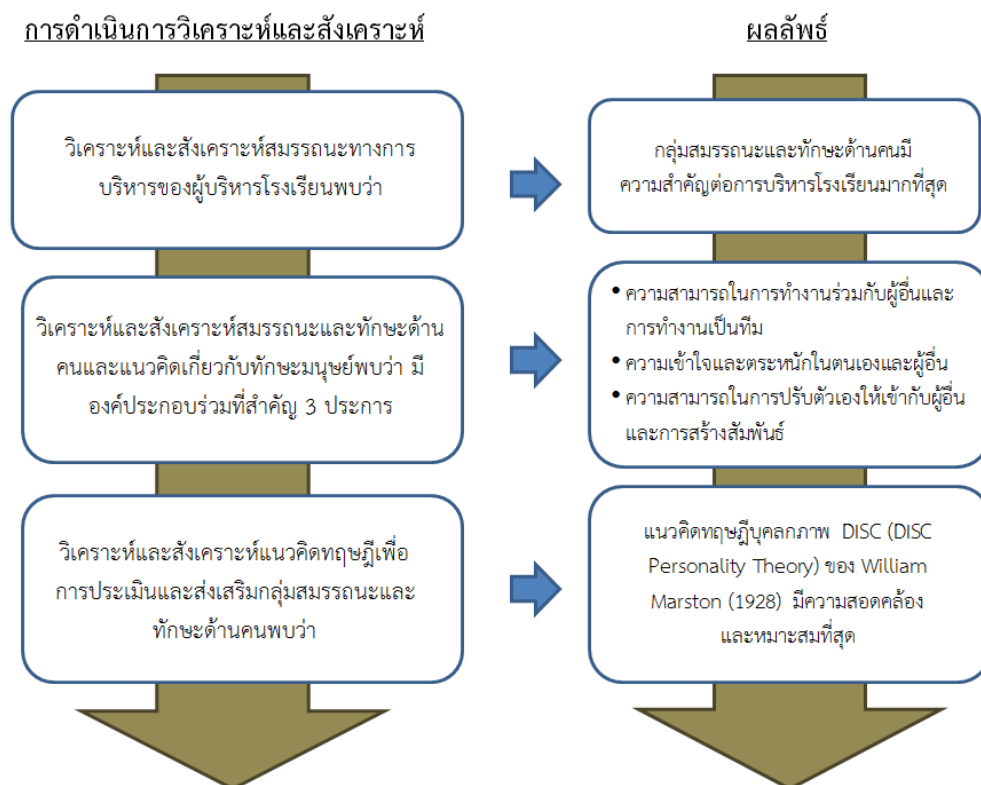
สไตล์ C	
วิธีการสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้องการเป็นผู้ถูกต้องเสมอ ● วิธีการที่เป็นระบบ มีตรรกะ ● รางวัลสำหรับความถูกต้องและคุณภาพ ● ได้รับความเห็นสะท้อนกลับแบบเฉพาะเจาะจง (Specific Feedback)
วิธีการทำลายแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● กฎและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ● ไม่มีเวลาในการหาและวิเคราะห์ข้อมูล ● ถูกบังคับให้ต้องเข้าสังคม ● ขาดการควบคุมเรื่องคุณภาพ
สภาพแวดล้อมที่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● เวลาและทรัพยากรเพียงพอที่ทำให้บรรลุมาตรฐาน ● การรักษาระยะห่าง การทำงานแบบธุรกิจและมุ่งงานเป็นสำคัญ
สิ่งที่ไม่ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● ถูกวิจารณ์ โดยเฉพาะเมื่อไม่สามารถควบคุมอะไรต่างๆได้ ● ไม่มีเวลาในการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ● การใช้อารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ● การเปิดเผยข้อมูลส่วนตัว
วิธีการพัฒนาตัวเอง	<ul style="list-style-type: none"> ● เปิดตัวเองเพื่อยอมรับความแตกต่างของคนอื่นๆ ● เมื่อถูกคนอื่นพูดถึงผลงานของตน ให้นึกเสียว่าเป็นการให้ความช่วยเหลือเท่านั้น ● พยายามทำตัวสบายๆ ปล่อยวางมากขึ้น ไม่มีใครที่จะทำอะไรถูกต้องทั้งหมดได้ตลอดเวลา

สไตล์ C	
วิธีการสังเกตเมื่อ C กำลังสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● ระมัดระวัง ● รักษาระยะห่าง ● มีความเป็นส่วนตัว ● เป็นทางการ
วิธีการสังเกตเมื่อ C ทำงานกับคุณ	<ul style="list-style-type: none"> ● ชอบการทำงานเพียงลำพัง ● อาจไม่ค่อยมีความอดทน
วิธีการสังเกตเมื่อ C เผชิญกับงาน ปัญหา การเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> ● ถามคำถามที่ขึ้นต้นด้วย “ทำไม” ● ต้องการให้ทำงานมีขั้นตอนอย่างเรียบร้อย ● ชอบความเป็นโครงสร้าง ● มองหารายละเอียด ● ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จอย่างถูกต้อง ● มองเห็นปัญหา ● มีความรับผิดชอบ ● ต้องการเก็บรักษาสิ่งต่างๆไว้ให้เหมือนที่เคยเป็น

นอกจากสไตล์หลักทั้ง 4 แล้ว ลักษณะสไตล์ของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันหรือคล้ายกันขึ้นอยู่กับส่วนผสมของสไตล์ที่ไม่เหมือนกันได้อีกด้วย ใน DISC คนส่วนใหญ่มักจะมีลักษณะหลายรูปแบบอยู่ในตัวตน แต่จะมีรูปแบบแบบหนึ่งที่สูงกว่ารูปแบบอื่นๆ ดังนั้นในฐานะผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นในองค์กรประเภทใด มีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจและบริหารบุคคลกรภายในทีมงาน หน่วยงาน หรือ องค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความเป็นปัจเจกบุคคล และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จะสามารถทำให้เกิดการแสดงออกถึงรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป

นอกจากนี้ ในงานวิจัยปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการนำแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC เพื่อการประเมินและพัฒนาทักษะด้านคนของผู้นำองค์กร โดยหนึ่งในการศึกษานั้นได้แก่การศึกษาของ Jeffrey Sugeran ในเรื่องการใช้ โมเดล DISC เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสาร Sugeran (2009) ขององค์กรระดับโลกแห่งหนึ่งในประเทศแคนาดา โดย พบว่า การพัฒนาทักษะด้านคนโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี DISC ในการบริหารคนของผู้บริหารระดับกลางโดยสร้างความตระหนักและเข้าใจในเรื่องความแตกต่างของบุคลิกภาพและการสื่อสาร จะทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรมีการเติบโตมากขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับความท้าทายด้านเศรษฐกิจได้ดีแม้ในยามที่คับขัน

เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการค้นคว้าข้อมูลให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอสรุปในภาพที่ 7 เพื่ออธิบายกระบวนการการวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในภาพทั่วไปจนได้มาซึ่งสมรรถนะทักษะด้านคนซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญและสอดคล้องกับแนวทางในการนำไปพัฒนาสถานการณ์จำลอง และการใช้แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC เพื่อการออกแบบการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนในขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 7 สรุปกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะในงานวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปประเด็นที่ได้ทำการศึกษารอบสมรรถนะและทักษะด้านการบริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยได้ศึกษาจากงานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารซึ่งได้ถูกนำเสนอในตารางสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ได้ถูกกล่าวถึงมากที่สุด สอดคล้องกับทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยเครือข่ายองค์การความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Trilling & Fadel, 2009) ในองค์ประกอบสมรรถนะการประสานความร่วมมือและการสื่อสาร สอดคล้องกับการศึกษาของ National Research Council of The National Academies แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (Koenig, 2011) ที่ทำการประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อหาความเชื่อมโยงของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 กับความสำเร็จ

ในอนาคต โดยพบว่าทักษะในกลุ่มที่ 2 หรือกลุ่มทักษะการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและการทำงานเป็นทีม จัดเป็นหนึ่งในสมรรถนะภายในกลุ่มนี้ ทักษะในกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนและการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Stephen Fiore แห่ง University of Central Florida หนังสือของ Dale Carnegie เรื่อง How to win friends and influence people โดยผู้ทำการศึกษาได้อธิบายว่ากลุ่มทักษะการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) นั้นเป็นการผสมผสานทักษะและองค์ประกอบหลายๆอย่างรวมกันซึ่งได้แก่ ทศนคติ (Attitudinal) พฤติกรรม (Behavioral) กระบวนการคิดหรือพุทธิพิสัย (Cognitive) นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความรู้ทางด้านการปฏิบัติตัวในสังคม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับความคาดหวังทางสังคมและการโต้ตอบอย่างเหมาะสม ดังนั้นในการประเมินสมรรถนะและทักษะในกลุ่มการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster) จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวให้ครบถ้วน (ทศนคติ พฤติกรรม กระบวนการคิดหรือพุทธิพิสัย)

เมื่อทำการศึกษาลงไปในรายละเอียดในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคนจึงพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) และ ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถเชื่อมโยงกันโดยใช้แนวคิดในเรื่อง “ความแตกต่างของบุคลิกภาพของคน” โดยจากการสังเคราะห์แนวคิดในเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพพบว่าแนวคิด DISC ของ William M. Marston (Marston, 1928) มีความสอดคล้องในการนำมาออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนในครั้งนี้

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและการประสานประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน (School Stakeholders) ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดังต่อไปนี้

Freeman (1984) ได้ให้ความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ คือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร โดย Freeman ได้เสนอแนวคิดให้องค์กรสร้างตาราง Matrix เพื่อทำความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับผลกระทบที่อาจเกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ตามทฤษฎีของฟรีแมน หากนำเสนอเป็นระดับ

(Layer) โดยพิจารณาจากความใกล้ชิดกับองค์กรสามารถแบ่งได้เป็นสองระดับคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิ (Freeman, 2010)

1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นการให้นิยามแบบแคบ คือกลุ่มที่อยู่ใกล้ชิดต่อองค์กรมากที่สุด เวลาเกิดผลกระทบกลุ่มนี้จะได้รับผลกระทบก่อน กลุ่มนี้ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ พนักงาน เจ้าของเงินทุน และชุมชน

2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวงนอก ซึ่งเป็นการนิยามแบบกว้าง คือ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบในลำดับถัดมาซึ่งได้แก่ รัฐบาล คู่แข่ง ผู้บริโภคที่สนับสนุนองค์กร กลุ่มผลประโยชน์พิเศษ และสื่อต่าง ๆ

Post Lawrence และ Weber (อ้างถึงใน ธีรพร ทองชะโชค 2556) ให้นิยามผู้มีส่วนได้เสียคือบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ นโยบาย และการปฏิบัติขององค์กร

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้อธิบายถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้ง ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรต่างๆ

สฎายุ ธีระฉวีตระกูล (2553) ได้อธิบายไว้ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา ในตอนหนึ่งว่า เครื่องมือที่สำคัญของประเทศที่ใช้พัฒนาคนคือการศึกษา โดยผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการศึกษาประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู ชุมชน ผู้ปกครอง และอื่นๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง สมาคม ผู้ปกครอง ชุมชน กลุ่มอิทธิพลในชุมชน สมาคมวิชาชีพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ระบุใน แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริษัท/ห้างร้าน/สถานประกอบการ องค์กรศาสนาและหน่วยงานรัฐอื่นๆ นอกจากนี้ ชาวจากสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ที่ 136/2557 เรื่องผลการหารือโครงการเร่งด่วนของ ศธ. โดย ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติราชการแทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนไว้คือ ครู นักเรียน ผู้บริหาร ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม 2545 และ 2553 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2542, 2545, 2553) ได้ระบุไว้ในมาตรา 9 ในเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคคล

ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นๆ ในการจัดการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556) ได้ออกประกาศเกณฑ์มาตรฐานการบริหารการศึกษาไว้ในมาตรฐานข้อที่ 2 ภายใต้หัวข้อมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ระบุถึงการมีส่วนร่วม การร่วมมือและการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการศึกษากับพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน โดยระบุให้ “ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึ่งได้ของบุคคลทั้งปวง”

San Antonio and Gamage (2007) ได้ศึกษาเรื่อง Participatory School Administration, Leadership and Management for Empowering Educational Stakeholders โดยให้ระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (School Stakeholders) 5 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำโรงเรียน (School Heads) ครู (Teachers) นักเรียน (Students) ศิษย์เก่า (Alumni) พ่อแม่ (Parents) และผู้นำชุมชน (Community Leaders)

State of New Jersey, Department of Education ได้จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมและข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในหัวข้อสำคัญคือ Four Important Reasons to Consult with School Stakeholders (Collins, 2011) โดยระบุประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงไว้ 12 กลุ่มด้วยกันคือ ศิษย์เก่า เจ้าของธุรกิจ นักเรียน ชุมชน ผู้นำชุมชน คู่แข่ง (โรงเรียนอื่น) ผู้บริจาคและให้การสนับสนุนโรงเรียน ผู้ควบคุมโรงเรียน (เจ้าหน้าที่รัฐ) ผู้ให้บริการ องค์กรวิชาชีพ หุ่นส่วนและผู้สมัครเรียนในอนาคต

State of Victoria โดย Department of Education and Early Childhood Development (2011) ได้จัดทำกรอบแนวคิดเรื่อง Stakeholder Engagement Framework สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญดังนี้ ตัวแทนของรัฐบาลท้องถิ่นและรัฐบาลกลาง ครูใหญ่และครู ผู้ปกครอง ครอบครัวและนักเรียน องค์กรที่เกี่ยวข้องต่างๆ ชุมชนท้องถิ่น ผู้ให้การฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม ชุมชนการศึกษาผู้ใหญ่ สหภาพและองค์กรอาชีพ กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ผู้มีอำนาจทางการศึกษา (เจ้าหน้าที่รัฐ) และหน่วยงานราชการอื่นๆ

Ministry of Education แห่งประเทศสิงคโปร์ได้ระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการศึกษา (Stakeholders in Education) โดยระบุว่าเป็นปัจจัยที่ช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบไปด้วย นักเรียน พ่อแม่และครอบครัว ครู คุรุใหญ่ กระทรวงศึกษาฯ ชุมชน ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม สมาคมศิษย์เก่า กลุ่มที่ปรึกษาและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริษัท/ห้างร้าน/สถานประกอบการ องค์กรศาสนาและหน่วยงานรัฐอื่นๆ

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน	ครู	นักเรียน	ผู้ปกครอง	ชุมชนท้องถิ่น	บุคลากรในโรงเรียน	สมาคมศิษย์เก่า	สภาพแวดล้อมองค์กรอาชีพ	ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	ผู้มีอำนาจบังคับบัญชา	คู่แข่ง	องค์กรศาสนา
ธีระ รุญเจริญ	/	/	/	/	/			/				/
สฎายุ ธีระวนิชตระกูล	/	/	/	/	/							
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์	/	/	/	/	/	/	/	/		/		
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน/ กระทรวงศึกษาธิการ	/	/	/	/	/				/	/		/
พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 2545 และ 2553	/			/	/			/	/			/
คุรุสภา (2556)	/	/	/		/							
Diosdado Antonio และ David Gamage (2007)	/	/	/	/	/		/					
State of New Jersey, Dept of Education, USA.	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/	
State of Victoria, Dept of Education, Australia	/	/	/	/	/			/	/	/		

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน	ครู	นักเรียน	ผู้ปกครอง	ชุมชนท้องถิ่น	บุคลากรในโรงเรียน	สมาคมศิษย์เก่า	สหภาพและองค์กรอาชีพ	ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	ผู้มีอำนาจบังคับบัญชา	คู่แข่ง	องค์กรศาสนา
Ministry of Education, Singapore	/	/	/	/	/		/		/	/		/
รวม	10	9	9	10	10	1	4	5	4	5	1	4

จากการศึกษาความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนจากนักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศทำให้ผู้วิจัยสรุปกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถและทักษะทางการบริหารเพื่อบริหารจัดการและประสานประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นไว้ทั้งสิ้น 6 กลุ่มโดยคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสภาพความเป็นจริงของไทย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และกลุ่มผู้มีอำนาจบังคับบัญชาซึ่งในบริบทของการบริหารการศึกษาของไทยนั้นหมายถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการออกแบบแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสถานการณ์จำลองตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนต่อไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมเพิ่มเติม เพราะเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการใช้สมรรถนะและทักษะของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ปัจจัยในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นก็เป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองในขั้นตอนต่อไปเช่นกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547)

1. ปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยงานหรือกิจกรรม 7 ประการคือ

1.1 งานการพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วมในพันธกิจและเป้าหมาย ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารต้องทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นมีส่วนร่วมในเป้าหมายและพันธกิจร่วมกัน

1.2 งานส่งเสริม (ด้วยสื่อหรือวิธีการต่างๆ) ให้เกิดความเข้าใจของการฟังพากัน คือการกระจายข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบ ไม่จำกัดเฉพาะบุคคลที่ทำงานเพียงอย่างเดียว

1.3 หาความเห็นชอบร่วมกันในงานที่ต้องรับผิดชอบ คือการสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการคาดหวังและการเข้าใจผิดในภายหลัง

1.4 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจระหว่างกันทั้งในด้านความสามารถและความน่าเชื่อถือ

1.5 ลดการแข่งขันกันของแต่ละฝ่าย

1.6 การสร้างให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

2. ปัจจัยด้านการสื่อสาร ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 การสื่อสารเพื่อสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2 ใช้การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication) คือการเน้นการสนทนาแบบมีการโต้ตอบระหว่างบุคคล ซึ่งต้องมีทักษะในการคิด ฟัง และเคารพในความคิดของผู้อื่น

2.3 การสื่อสารเพื่อเข้าถึงบุคคลทั้งกลุ่มที่อาจเสียประโยชน์และคนทั่วไป เพื่อให้รับรู้ เข้าใจ เกิดความรู้สึกเห็นชอบและสนับสนุน

2.4 การสื่อสารกับบุคคลนั้น ควรมีความเหมาะสมทั้งในเรื่องการแต่งกาย การวางตัว วิธีการสนทนา น้ำเสียง อารมณ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและมีทัศนคติที่ทำได้ (“Can Do” attitude)

2.4 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ได้กำหนดภารกิจทางการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ (1) ด้านวิชาการ (2) ด้านงบประมาณ (3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (4) ด้านการบริหารทั่วไป โดยมีรายละเอียดของขอบข่ายภารกิจตามกฎกระทรวง การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ดังนี้

ด้านการบริหารวิชาการ

- การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- การวางแผนงานด้านวิชาการ
- การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

- การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้
- การนิเทศการศึกษา
- การแนะแนว
- การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์การ หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ด้านบริหารงบประมาณ

- การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
- การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้งบประมาณ
- การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- การวางแผนพัสดุ

- การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- การจัดหาพัสดุ
- การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายวัสดุ
- การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- การเบิกเงินจากคลัง
- การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- การนำเงินส่งคลัง
- การจัดทำบัญชีการเงิน
- การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

ด้านการบริหารงานบุคคล

- การวางแผนอัตรากำลัง
- การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- การลาทุกประเภท
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- การออกจากราชการ
- การจัดทำระบบและระเบียบประวัติ

- การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ด้านบริหารทั่วไป

- การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- การจัดระบบบริหารและการพัฒนาองค์กร
- การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การดำเนินงานธุรการ
- การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- การรับนักเรียน
- การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวบหรือเลิกสถานศึกษา
- การจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
- การทัศนศึกษา
- งานกิจการนักเรียน
- การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

2.4.1 ขอบข่ายการบริหารวิชาการ เป็นงานที่สำคัญและเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้กับสถานศึกษา เพื่อให้มีความอิสระ คล่องตัว มีความรวดเร็วในการจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ผู้ปกครอง ท้องถิ่น และชุมชน รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญกับการบริหารวิชาการไว้ดังต่อไปนี้

กมล ภูประเสริฐ (2544) กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การบริหารหลักสูตร ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ 2) การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ 3) งานการประเมินผลการเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและ กิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียน การจัดทำหลักฐานการศึกษาตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ การนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคน การกำหนดรูปแบบระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้ การรายงานผู้ปกครองระหว่างปี และการรายงานผลของสถานศึกษาต่อสาธารณะและหน่วยงานต้นสังกัด 4) งานการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาร่วมกัน 5) งานการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา การกำหนดแผนการพัฒนาและการติดตามให้เป็นไปตามที่กำหนด 6) งานการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน 7) งานการบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ ได้แก่ การกำหนดหัวข้อเรื่องทางวิชาการที่เป็นการสนับสนุนงานหลักทางวิชาการ การกำหนดแผนและวิธีการดำเนินงานและการควบคุมติดตาม 8) งานการบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการของงานบริหารทั้งหมด การรวบรวมข้อมูลและการนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ 9) งานการบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดหัวข้อประเมินผลงาน การกำหนด

วิธีการและเครื่องมือในการประเมิน การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการประเมิน การสรุปผลและการเขียนรายงานประจำปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2540) ได้กำหนดขอบเขตของงานวิชาการในโรงเรียนไว้ 6 เรื่อง คือ 1) หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ 2) การสอน การบริหารการสอนและการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3) กิจกรรมนักเรียน และการบริหารกิจกรรมนักเรียน เพื่อเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้เกิดผลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 4) สื่อและกิจกรรมการเรียนการสอนและงานห้องสมุด 5) การวัดผลและประเมินผลการศึกษาของผู้เรียน

หวน พินธุพันธ์ (2528) ได้กล่าวว่า “งานวิชาการครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตร แผนการสอน การนิเทศการสอน ตารางสอน สื่อการสอน ห้องสมุด และการประเมินผลการศึกษา”

চার্গ বৃষ্টি (2532) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ 1) การจัดหลักสูตร 2) การวางแผนการสอน 3) การวัดผล 4) การจัดตารางสอนและ 5) การเตรียมการสอนก่อนเปิดภาคเรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 6 ด้าน ดังนี้ 1) งานหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร 2) การบริหารหลักสูตร 3) งานสื่อและนวัตกรรม 4) งานวัดและประเมินผล 5) งานนิเทศภายใน และ 6) งานส่งเสริมวิชาการ

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยต้องการนำเนื้อหาเฉพาะเรื่องในงานบริหารวิชาการที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่งานต่างๆดังต่อไปนี้ 1) งานพัฒนาหลักสูตร 2) งานจัดการเรียนการสอน และ 3) งานวัดและประเมินผล

1) งานพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การสร้างหลักสูตรใหม่หรือการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น มีความสอดคล้องกับบริบทหรือความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ผู้ปกครอง ท้องถิ่น ชุมชนและประเทศชาติ สำหรับรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนำไปใช้ในการออกแบบสถานการณ์จำลองในงานวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ ราล์ฟ ไทเลอร์ (Ralph Tyler) ในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร

สำหรับแนวคิดการวางกรอบโครงสร้างหลักสูตรของไทเลอร์ ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่าเทคนิควิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Technical – Scientific Models) โดยในปี ค.ศ. 1949 ไทเลอร์ ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ชื่อว่า Basic Principles of Curriculum and Instruction หลักการพัฒนาหลักสูตรของ ไทเลอร์ เริ่มด้วยการหาคำตอบจากคำถามพื้นฐาน 4 ประการคือ (Ornstein & Hunkins, 1993)

คำถามที่ 1 จุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียนคืออะไร

คำถามที่ 2 ประสพการณ์ทางการศึกษาที่ควรจัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาคืออะไร

คำถามที่ 3 จะจัดประสพการณ์ทางการศึกษาเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

คำถามที่ 4 จะรู้ได้อย่างไรว่าบรรลุวัตถุประสงค์

คำตอบของคำถาม 4 ข้อนี แสดงถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Identify General Objectives) เป็นการคัดเลือกวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยอาศัยแหล่งข้อมูล 3 ทางคือ ข้อมูลทางด้านเนื้อหาวิชา ข้อมูลด้านผู้เรียน และข้อมูลทางสังคม โดยเรียกว่าวัตถุประสงค์ชั่วคราว (Tentative General Objectives) เมื่อเลือกวัตถุประสงค์ได้แล้ว ต้องนำมาถ่วงดุลโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา 2 ด้าน คือ พิจารณาจากปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนปรัชญาทางสังคมและจิตวิทยาการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ที่ผ่าน การถ่วงดุลแล้ว จะเป็นลักษณะวัตถุประสงค์ที่เจาะจงมากขึ้น ซึ่งไทเลอร์เรียกว่า จุดประสงค์ การเรียนการสอน (Instructional Objectives)

1.2 การเลือกประสพการณ์การเรียนรู้ (Selection of Educational Experiences) โดยคัดเลือก ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักการเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้เรียน

1.3 การจัดเรียงลำดับประสพการณ์การเรียนรู้ (Organization of Learning Experiences) เป็นการประสพการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เรียงตามลำดับขั้นตอน ต้องมีเนื้อหาครบทุกด้าน ทั้งด้านความคิด หลักการ ค่านิยม และทักษะ ต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน และธรรมชาติของเนื้อหาที่มีความแตกต่างกัน

1.4 การประเมินผลประสพการณ์การเรียนรู้ (Evaluation of Learning Experiences) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตร เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบว่าประสพการณ์ การเรียนรู้ที่จัดสำหรับผู้เรียนนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

2) งานจัดการเรียนการสอน หมายถึง การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเตรียมการ และการจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนรู้อะไรหรือรายวิชา การจัดทำแผนการสอน การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน (กมล ภูประเสริฐ, 2544)

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2550: 17-18 อ้างถึงใน คู่มือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2552) ได้นำเสนอวิธีการออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งควรกำหนดให้ครบทั้งด้าน ความรู้ (K) กระบวนการ (P) และเจตคติ (A)

2.2 กำหนดเนื้อหา/สาระให้สอดคล้องหรือล้าไปกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละ วัตถุประสงค์ สาระที่ระบุอาจเป็นข้อเท็จจริง (Fact) มโนทัศน์ (Concept) คำนิยาม / คำจำกัดความ (Definition) หลักการ (Principle) กฎ (Law) และทฤษฎี (Theory)

2.3 กำหนดยุทธศาสตร์การสอนว่า ต้องการใช้หรือเน้นทฤษฎีการเรียนรู้หลักการเรียนรู้ หรือ แนวคิดใดๆ ที่พิจารณาแล้วเหมาะสมกับเนื้อหา เหมาะสมกับความสามารถผู้เรียน รวมทั้ง บริบทของ แหล่งที่จัดการเรียนการสอน อาจจัดการเรียนการสอนเน้นครูเป็นศูนย์กลางบ้าง สื่อ เป็นศูนย์กลาง บ้างและพยายามจัดเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในการจัดการเรียนการสอนนั้นให้ เป็น ประโยชน์ของ ผู้เรียนเป็นสำคัญหรือเป็นหลัก จากนั้นจึงเลือกใช้รูปแบบการสอน วิธีสอนต่างๆ เทคนิคการสอน หรือ ใช้แบบผสมผสานด้วยหลากหลายวิธีสอนและเทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับ เนื้อหาและบริบท นอกจากนี้ครูยังต้องเตรียม รวมทั้งระบุแหล่งข้อมูลที่เป็นแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียน ไปสืบค้นเพื่อตอบ ปัญหาที่สงสัยด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เป็นการสร้างความรู้ใหม่

2.4 กำหนดวิธีวัดผลการเรียนรู้ด้วยหลากหลายวิธี กำหนดเครื่องมือผู้วัด เป็นการวัดผล ที่ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3) งานวัดและประเมินผล เป็นวิธีการตรวจสอบสภาพผู้เรียนตามคุณสมบัติหรือ คุณลักษณะ ของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นไปตามวัตถุประสงค์การสอนหรือการเรียนรู้ ตามแต่จะ กำหนด นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอน และช่วยบอกถึงความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ของหลักสูตรที่ได้ดำเนินการอีกด้วย ซึ่งลักษณะ และรูปแบบในการวัดและประเมินผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2551)

1. ลักษณะและรูปแบบ: ระยะเวลา เป็นการวัดและประเมินผลการศึกษาในลักษณะที่มุ่งเน้น ระยะเวลาของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลา คือ การวัดและ ประเมินก่อนเรียน การวัดและประเมินระหว่างเรียน และการวัดและประเมินเมื่อสิ้นสุดการเรียน โดย ลักษณะและรูปแบบนี้ถือเป็นแกนหลักในการพิจารณา เพราะมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ในแต่ละ ระยะเวลาที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอน

2. ลักษณะและรูปแบบ: กลุ่มพฤติกรรม เป็นการวัดและประเมินผลการศึกษาในลักษณะ มุ่งเน้นตามกลุ่มพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา จำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ใหญ่ คือ ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ด้านเจตพิสัย (Affective Domain) และด้านทักษะ พิสัย (Psychomotor Domain) ซึ่งลักษณะและรูปแบบนี้เป็นที่นิยมใช้ในการสอบวัดตามจุดประสงค์ การเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน

3. ลักษณะและรูปแบบ: วิธีการสอบ เป็นการวัดและประเมินผลการศึกษาลักษณะที่มุ่งเน้นวิธีการสอบวัดในการจัดการเรียนการสอน จำแนกได้ 4 ลักษณะ คือ การสอบปากเปล่า การสอบภาคปฏิบัติ การสอบข้อเขียน และการตรวจประเมินผลงาน

2.4.2 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ เป็นการมุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของระบบการจัดการด้านงบประมาณของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลผลิตที่ต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุดจากทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งในงานบริหารงบประมาณนั้นมิได้มีความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ณรงค์ สัจพันโรจน์ (2539) ให้ความหมาย การบริหารงบประมาณ ไว้คือ เป็นแผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกมาในรูปตัวเงินที่แสดงโครงสร้างการดำเนินงานทั้งหมด ในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้รวมถึงการกระจายงบประมาณเพื่อการบริหารกิจกรรม โครงการ และเป็นค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ

วิศิษฐ์ กมลานนท์ (2540) ได้ให้ความหมายการบริหารงบประมาณไว้ว่า เป็นการจัดทำงบประมาณ จัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ภูมิภาคินศม์ อีสสระยางกุล (2554) การบริหารงบประมาณหมายถึง การตัดสินใจในการจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชีและบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2550) ได้ระบุงานภายใต้ขอบข่ายงานงบประมาณ คือ 1) งานนโยบายและแผน 2) งานงบประมาณ ซึ่งประกอบไปด้วย งานจัดสรรงบประมาณและติดตาม รายงานการงบประมาณ 3) งานจัดหารายได้และกองทุนโรงเรียน 4) งานการบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ (ถ้ามี)

สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการนำเนื้อหาเฉพาะเรื่องภายใต้ขอบข่ายงานบริหารงบประมาณที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด ได้แก่ 1) งานจัดทำแผนงบประมาณ 2) งานใช้จ่ายงบประมาณ 3) งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 4) งานวางแผน จัดหาและบำรุงรักษาพัสดุ และ 5) งานจัดทำบัญชีการเงินและรายงาน

2.4.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเพราะคนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจึงมุ่งเน้นให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายที่กำหนด เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ได้มีผู้อธิบายกระบวนการและกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2554) ได้สรุปกระบวนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาไว้ คือ 1) การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร 2) การดำรงรักษาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

Castetter and Young (2000) ได้ระบุกระบวนการของการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาไว้ 11 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนบริหารบุคคล 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การปฐมนิเทศน์ 5) การประเมินผลงาน 6) การพัฒนา 7) การให้ค่าตอบแทน 8) การเจรจาต่อรอง 9) การดูแลความยุติธรรมและความปลอดภัย 10) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 11) การให้ข้อมูลข่าวสาร

Seyfarth (2008) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การคัดเลือก 2) การปฐมนิเทศ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) การให้ค่าตอบแทน และ 6) นโยบายการจัดการข้อร้องทุกข์

Rebore (2004) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนบริหารงานบุคคล 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การปฐมนิเทศและการนำเข้าสู่หน่วยงานและตำแหน่ง 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การประเมินผลงาน 7) การให้ค่าตอบแทน และ 8) การเจรจาต่อรอง

สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการนำเนื้อหาเฉพาะเรื่องภายใต้ขอบข่ายงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด ได้แก่ 1) งานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง 2) งานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง 3) งานประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) งานวินัยและการลงโทษ และ 5) งานวางแผนและพัฒนาบุคลากร

2.4.4 ขอบข่ายการบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลายๆ ด้านนอกเหนือจากงานที่กล่าวมาทั้ง 3 ขอบข่ายข้างต้น การบริหารงานทั่วไปเกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรและการให้บริการด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วางไว้ ซึ่งงานต่างๆ นั้นได้แก่ การประสานงานและสนับสนุนให้เกิดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ การส่งเสริมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การจัดการงานธุรการและสถานที่ การประชาสัมพันธ์การศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่าง

เหมาะสม สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ ได้มีผู้อธิบายลักษณะงานและกิจกรรมในการบริหารงานทั่วไปไว้ดังต่อไปนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2554) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปในยุคหลังการปฏิรูปการศึกษาไว้โดยให้ชื่อเป็นงานธุรการและบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบไปด้วยงานดังต่อไปนี้ 1) งานสารบรรณและเอกสาร 2) งานจัดซื้อ จัดจ้าง 3) งานพัสดุ ครุภัณฑ์ 4) งานศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา 5) งานประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ ได้แยกงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาออกจากรายงานบริหารงานทั่วไปตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 อ้างถึงใน อำนวย, 2556) ระบุว่า งานการบริหารทั่วไป หมายถึง งานการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่สนับสนุนการบริหารวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดย อำนวย พลรักษา (2556) ได้สรุปการบริหารงานทั่วไปไว้ คือ การบริหารงานอื่นๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและ อำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณและ การบริหารงานบุคคลให้บรรลุ เป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2550) ได้กำหนดงานภายใต้การบริหารงานทั่วไปไว้ คือ 1) งานธุรการ 2) งานเลขานุการกิจกรรม การสถานศึกษา 3) งานการเงินและการบัญชี 4) งานพัสดุและการจัดจ้างบริหาร 5) งานอาคารสถานที่ การพัฒนาพื้นที่และสิ่งแวดล้อม 6) งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ 7) งานประชาสัมพันธ์ 8) งานบริการพิเศษ 9) งานบริการอนามัยและโภชนาการ 10) งานระบบการตรวจสอบผลงานและการเงิน และ 10) งานโครงการชุมชนสัมพันธ์

สำหรับในงานวิจัย ผู้วิจัยต้องการนำเนื้อหาเฉพาะเรื่องภายใต้ขอบข่ายงานบริหารทั่วไป ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด ได้แก่ 1) งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 2) งานธุรการ 3) งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 4) งานกิจกรรมนักเรียน 5) งานการประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา และ 6) งานประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น

จากขอบข่ายทางการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน และองค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยจะทำการพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองตามสมรรถนะและทักษะด้านคนภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนในประเด็นความต้องการจำเป็นของขอบข่ายงานทั้ง 4

ด้านที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมากที่สุด

2.5 แนวคิดการคัดเลือกและประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

2.5.1 กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน

กระบวนการสรรหาคัดเลือกของภาครัฐนั้นแตกต่างจากในภาคเอกชน โดยในภาครัฐมุ่งเน้นในเรื่องของคุณธรรม (Merit System) และกระบวนการมากกว่าการคำนึงถึงความรวดเร็วซึ่งในภาคเอกชนจะมองทั้งสองปัจจัยควบคู่กันไป ลักษณะของระบบคุณธรรมดังกล่าวจะมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2533 อ้างถึงใน สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2553)

- หลักความเสมอภาค (Equality) เปิดโอกาสให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- หลักความสามารถ (Competency) ยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นหลัก
- หลักความมั่นคง (Security) มีการคุ้มครองสิทธิ มิให้ถูกกลั่นแกล้ง
- หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) เป็นอิสระและปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรครูหรือผู้บริหารโรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการได้ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยเห็นได้จากการใช้ระบบการสอบวัดความรู้ความสามารถเป็นหลักเพื่อเป็นการกำจัดระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้องออกไปนอกจากนี้ยังเป็นการทำให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง (สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2553)

ในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะมีกระบวนการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3) ปี พ.ศ. 2545 และ พ.ศ. 2553 กล่าวคือ ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เป็นหน่วยงานกลางที่กำหนดและวางระบบ หลักเกณฑ์ วิธีสรรหาและติดตามประเมินผล โดยผู้ที่ต้องนำหลักเกณฑ์ที่กำหนดไปปฏิบัติคือ หน่วยงานท้องถิ่นหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งจะต้องเป็นผู้ดำเนินการและรายงานผลให้กับ *อนุกรรมการ ก.ค.ศ.* ทำการพิจารณาอนุมัติต่อไป นอกเหนือจากหน่วยงานกลางอย่าง ก.ค.ศ. แล้ว การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้กับผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นอำนาจของ *คุรุสภา* ซึ่งจะพิจารณาการออกใบอนุญาตจากมาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน และ

เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจแผนภาพต่อไปนี้จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. ๒๕๔๒ พ.ศ. ๒๕๔๕ และ พ.ศ. ๒๕๕๓**



จากรูปข้างต้นแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของการกำหนดแนวทางและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการคัดเลือกนั้น มีความซับซ้อนและให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ใช้การสอบวัดความรู้และสมรรถนะเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องการให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรมให้เกิดขึ้นกับระบบการบริหารการศึกษาของไทยเป็นอย่างมากอีกด้วยนอกจากการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ หลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาของไทยซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

หลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาข้าราชการครูเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของไทย

การกำหนดหลักเกณฑ์ กระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษานั้นในปัจจุบันจะอ้างอิงจากประกาศของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ศธ ๐๒๐๖.๖/ว๗ ลงวันที่ ๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๕ เป็นต้น

ไป โดยมีหลักเกณฑ์โดยสรุปดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2555)

- คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ
 - คุณสมบัติของกลุ่มทั่วไป กลุ่มทั่วไปเป็นกลุ่มบุคลากรครูหรือบุคลากรทางการศึกษา หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ.กำหนด เคยดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ รอง/ผู้ช่วย ผอ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ ศึกษานิเทศก์ หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มไม่น้อยกว่า 2 ปี ในขณะที่หากเป็นครูจะต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
 - คุณสมบัติของกลุ่มประสบการณ์ เป็นกลุ่มที่มีข้อกำหนดพื้นฐานคล้ายคลึงกับกลุ่มทั่วไป แต่จะมีข้อกำหนดเพิ่มเติมในเรื่องของประสบการณ์ที่มากกว่า หรือหากเป็นครูจะต้องมีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาในบทบาทของรักษาการผู้อำนวยการ หรือหากไม่มีก็จะต้องมีประสบการณ์การเป็นครูในระดับวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษมาไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้หากจะพิจารณาถึงแนวคิดและหลักการในการแบ่งผู้สมัครออกเป็นสองกลุ่มข้างต้นจะเห็นได้ว่า ก.ค.ศ. ยังคงให้ความสำคัญกับประสบการณ์ตรงในการทำงานด้านต่างๆ รวมถึงระดับวิทยฐานะค่อนข้างมาก แต่ทั้งนี้ก็ยังคงเปิดโอกาสให้ครูที่มีความสามารถแต่ยังไม่มีประสบการณ์สามารถเข้ารับการสรรหาได้ควบคู่กันไป
- การประเมินให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการดำเนินการประเมินกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ ตามวิธีการดังนี้
 - การประเมินกลุ่มทั่วไป: สอบเฉพาะข้อเขียนแบบปรนัย คะแนนรวม 200 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 100 เป็นการสอบข้อเขียนเพียงอย่างเดียวเพื่อตัดสินการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - การประเมินกลุ่มประสบการณ์: สอบข้อเขียนแบบปรนัย คะแนนรวม 200 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 60 ของคะแนนทั้งหมดและประวัติผลงาน คะแนนเต็ม 100 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 40 ของคะแนนทั้งหมด
- เกณฑ์การตัดสิน

- เกณฑ์การตัดสินของกลุ่มทั่วไป: ต้องได้คะแนนรวมสอบข้อเขียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยเรียงลำดับที่ตามคะแนนจากมากไปหาน้อยเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่ว่างและที่คาดว่าจะว่างจากการเกษียณอายุใน 2 ปีงบประมาณ
 - หากคะแนนเท่ากันให้พิจารณาจากคะแนนความสามารถในการบริหารงานในหน้าที่ที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
 - หากคะแนนยังคงเท่ากันอีกให้พิจารณาจากคะแนนสมรรถนะทางการบริหารที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
 - หากคะแนนยังคงเท่ากันอีกให้พิจารณาจากคะแนนความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่าหากคะแนนยังคงเท่ากันอีกให้พิจารณาผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าตามหลักการจัดลำดับอาวุโสในราชการอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
- เกณฑ์การตัดสินของกลุ่มประสบการณ์: ต้องได้คะแนนรวมสอบข้อเขียนและประวัติผลงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยเรียงลำดับที่ตามคะแนนจากมากไปหาน้อยเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่ว่างและที่คาดว่าจะว่างจากการเกษียณอายุใน 2 ปีงบประมาณ
 - หากคะแนนเท่ากันให้พิจารณาจากคะแนนประวัติและผลงานที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
 - หากคะแนนเท่ากันให้พิจารณาจากคะแนนความสามารถในการบริหารงานในหน้าที่ที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
 - หากคะแนนยังคงเท่ากันอีกให้พิจารณาจากคะแนนสมรรถนะทางการบริหารที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
 - หากคะแนนยังคงเท่ากันอีกให้พิจารณาจากคะแนนความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่สูงกว่าอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
 - หากคะแนนยังคงเท่ากันอีกให้พิจารณาผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าตามหลักการจัดลำดับอาวุโสในราชการอยู่ในอันดับที่ดีกว่า
- วิธีการและกระบวนการการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการ ดำเนินการตามกระบวนการดังต่อไปนี้
 - ประกาศรับสมัครและดำเนินการสรรหา โดยระบุคุณสมบัติ วิธีการ เกณฑ์การตัดสินและอื่นๆ ให้ผู้สมัครทราบ ไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนวันรับสมัครและให้มีระยะเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า 7 วัน
 - พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการ
 - ให้ดำเนินการออกข้อสอบ ตรวจกระดาษคำตอบ และประมวลผลการสอบ

- ประกาศรายชื่อ ผู้ผ่านการสรรหาตามลำดับที่ แยกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มทั่วไปและกลุ่ม
ประสบการณ์เป็นบัญชีรวม สพฐ. บัญชีเขตพื้นที่ประถมศึกษา บัญชีเขตพื้นที่
มัธยมศึกษา บัญชีสำนักงานการศึกษาพิเศษหรือบัญชีส่วนราชการ แล้วแต่กรณี
- ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหา
- ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ อ.ก.ค.ศ.ส่วนราชการ อนุมัติการบรรจุและ
แต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหาที่ขึ้นบัญชีไว้ ซึ่งมีคุณสมบัติและผ่านการพัฒนาตามเกณฑ์
และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- ส่งสำเนาคำสั่งให้สำนักงาน ก.ค.ศ. ภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันออกคำสั่ง
- กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการในการดำเนินการสรรหาให้มี
มาตรฐาน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- กรณีไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และกระบวนการข้างต้นได้ให้เสนอ ก.ค.ศ
พิจารณา

2.5.2 แนวทางการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนของไทย

จุดมุ่งหมายของการประเมินสมรรถนะ

การประเมินความสามารถโดยทั่วไปนั้นมีการพัฒนาเป็นเวลานานแล้วตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากภาคธุรกิจที่มีความต้องการวิธีการวัดและบริหารผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อหาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิผลและมี ความสามารถมากขึ้น ซึ่งแนวทางในยุคแรกๆในประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มจากการเรียนรู้ในเรื่อง ความสามารถที่เกิดมาจากการศึกษาของครูและอาจารย์ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Competency- Based Education and Training ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกองทุน US office of Education เพื่อ ใช้พัฒนาเป็นแบบจำลองของโปรแกรมการฝึกอบรมให้ครูชั้นประถมศึกษา นอกจากนี้ยังมีการพัฒนา แบบจำลองในการระบุลักษณะของผู้ที่ปฏิบัติงานในแต่ละบทบาทของสายอาชีพโดยเป็นรูปแบบที่ใช้ กันอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับสำหรับการประเมินทักษะและสมรรถนะเชิงนามธรรม (Soft-Skills/ Soft-Competencies) ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเป็นแนวทางของ McBer Corporation จาก Harvard Business School ประเทศสหรัฐอเมริกาและแพร่หลายสู่ประเทศในยุโรปและทั่วโลกใน เวลาต่อมา โดยจุดมุ่งหมายของการประเมินก็เพื่อการรวบรวมหลักฐานให้ได้อย่างพอเพียงเพื่อแสดง ให้เห็นว่าแต่ละบุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือแสดงพฤติกรรมตามมาตรฐานที่ระบุไว้ในบทบาทใด บทบาทหนึ่งได้มากน้อยอย่างไร (Fletcher อ้างถึงใน วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์และวุฒิมิพงษ์ ยศศาสุโรดม, 2547)

การประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อการสรรหา การคัดเลือกหรือการพัฒนาที่ล้วนมีสิ่งที่สำคัญเหมือนกันคือความเชื่อถือได้ (Reliability) และความตรง (Validity) ของเครื่องมือและกระบวนการซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) หมายถึงการที่ไม่มองเพียงแค่การที่บุคคลที่ถูกประเมินสามารถทำอะไรได้ แต่สามารถบอกได้ว่าเมื่อต้องอยู่ในสถานการณ์จริงๆนั้นบุคคลนั้นจะ “ทำอะไร” และ “ทำอย่างไร” อีกด้วย (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย & จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินสมรรถนะที่แท้จริงคือการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในตัวบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการทำงานหรือการอยู่ร่วมในสังคมของบุคคลนั้นๆ

การประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนของไทย

สำหรับแนวคิดเรื่องการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนของไทยนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ถูกจัดทำโดย สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2552 ซึ่งได้พัฒนามาจากแนวคิดเรื่องระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะเป็นฐาน (Competency Based Development) เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสมรรถนะตามความต้องการของตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทำให้สามารถจัดการศึกษาเกิดผลตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่พัฒนาระบบและมาตรฐานการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายบุคคล เพื่อสำรวจสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งในปัจจุบันมีแบบประเมินสมรรถนะหลากหลายประเภทจากหลากหลายหน่วยงานทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนพัฒนาบุคลากร ดังนั้น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้พัฒนารายการประเมินสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยพัฒนารายการประเมินสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 ฉบับ ซึ่งได้แก่

- แบบประเมินสมรรถนะครูสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับบูรณาการทดลองใช้
- แบบประเมินสมรรถนะครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาฉบับบูรณาการทดลองใช้

- แบบประเมินสมรรถนะครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยฉบับบูรณาการทดลองใช้
- แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนฉบับบูรณาการทดลองใช้
- แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาฉบับบูรณาการทดลองใช้
- แบบประเมินสมรรถนะศึกษานิเทศน์ฉบับบูรณาการทดลองใช้

ภายหลังจากการทดลองใช้พบว่าแบบประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาฉบับบูรณาการทุกฉบับมีคุณภาพในระดับสูงมากแต่ได้นำผลการประมวลข้อเสนอแนะของกลุ่มทดลองมาปรับปรุงในบางรายการประเมิน จนทำให้ได้แบบประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมบูรณ์ทุกฉบับทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตสำหรับการพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนและการนำไปใช้งานจริงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้ว่า การทำการประเมินในลักษณะนี้อาจยังไม่สามารถกำจัดข้อผิดพลาดที่มาจากมนุษย์ (Human Error) หรือความโน้มเอียงของผู้ประเมิน (Bias) ต่อผู้ได้รับการประเมินหรือกับสถานการณ์ต่างๆได้

2.5.3 แนวคิดการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของผู้ได้รับการประเมินเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะที่ถูกกำหนดไว้สำหรับตำแหน่งและบทบาทใด บทบาทหนึ่งในองค์กร โดย Philip G. Bashook แห่ง University of Illinois at the Chicago ได้นำเสนอวิธีการประเมินสมรรถนะไว้ 4 ประเภท (Bashook, 2005) คือ 1) การประเมินด้านความรู้ (Assessment of Knowledge) 2) การประเมินด้านการตัดสินใจ (Assessment of Decision-Making) 3) การประเมินด้านผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะ (Assessment of Practice Performance and Personal Attributes) และ 4) การประเมินทักษะและภารกิจ (Assessment of Skills and Tasks)

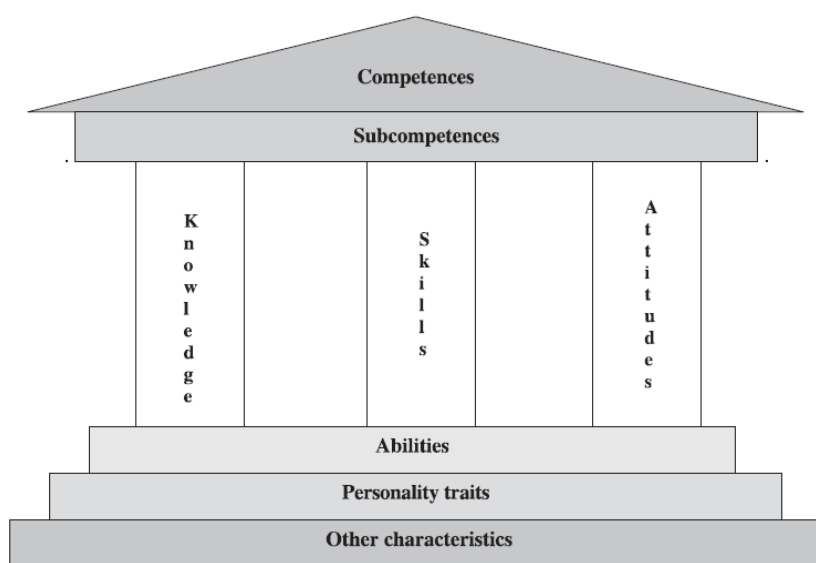
- 1) การประเมินด้านความรู้ (Assessment of Knowledge) หมายถึง การประเมินในเรื่องข้อเท็จจริง แนวคิด หลักการ และการประยุกต์แนวคิดขั้นพื้นฐานในรูปแบบของการสอบ ซึ่งรูปแบบของการสอบ (Exam Formats) ดังกล่าวได้แก่ ข้อสอบคำถามแบบปรนัย (Multiple Choices Questions) ข้อสอบคำถามแบบอัตนัย (Essay Questions) และข้อสอบแบบตอบคำถามสั้น ๆ (Short-Answer Questions)
- 2) การประเมินด้านการตัดสินใจ (Assessment of Decision-Making) หมายถึง การประเมินการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้ได้รับการประเมินจะต้องมีการประยุกต์ความรู้ที่มีเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เป็นจริง การประเมินประเภทนี้

ไม่สามารถทำได้โดยใช้วิธีการการสอบแบบปรนัยโดยทั่วไป ตัวอย่างของการประเมินการตัดสินใจอาจทำได้โดย การใช้กรณีศึกษาเพื่อการสอบปากเปล่า (Case-Based Oral Exams) หรือ การใช้กรณีศึกษาเพื่อการสอบแบบเจาะประเด็นสำคัญ (Key Features Cases)

- 3) การประเมินด้านผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะ (Assessment of Practice Performance and Personal Attributes) หมายถึง การประเมินในลักษณะการสังเกตพฤติกรรมของผู้ได้รับการประเมินในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง การประเมินในลักษณะนี้อาจทำได้ด้วยวิธี *การใช้แบบฟอร์มการให้คะแนนที่เป็นมาตรฐาน (Global Rating Form)* โดยผู้ประเมินจะคำนึงถึงความสำเร็จในการแสดงออกของพฤติกรรมและใส่ข้อมูลตัวอย่างพฤติกรรมอีกด้วย *การสรุปรายงานของหัวหน้า (Supervisory's Summary Reports)* *การสำรวจความเห็นจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Client Surveys)* *การประเมินโดยผู้ตรวจสอบ (Client Record Audits)* ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการอบรมและเชี่ยวชาญในการประเมินและเก็บข้อมูลในด้านต่างๆ *การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolios)* และ *การประเมินโดยวิธี 360 องศา (360-Degree Evaluations)*
- 4) การประเมินด้านทักษะและภารกิจ (Assessment of Skills and Tasks) หมายถึง การประเมินทักษะที่จำเป็นต้องมีและความสามารถในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้จริง ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้มีความจำเป็นที่ผู้ได้รับการประเมินจะต้องนำเสนอวิธีการและแสดงออกถึงทักษะที่มีเมื่ออยู่ในสถานการณ์จริง การประเมินในลักษณะนี้อาจทำได้ด้วยวิธี *การใช้รายการตรวจสอบและมาตราประมาณค่า (Rating Scales and Checklist)* *การทำบทบาทสมมติโดยใช้สถานการณ์จำลองผ่านคอมพิวเตอร์ (Role-Playing Computer Simulations)* และ *การทำบทบาทสมมติโดยใช้ตัวละครจริง (Role-Playing Standardized Patient Examination)*

Robert A. Roe แห่ง University of Nimegen ประเทศเนเธอร์แลนด์ (Roe, 2002) ได้ให้กรอบการประเมินสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพนักจิตวิทยาไว้ โดย Roe ได้สร้างโมเดล “Competence Architecture Model” (ภาพที่ 8) เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะในการประกอบวิชาชีพทางด้านจิตวิทยา ซึ่งแนวคิดของ Roe เกิดขึ้นจากคำถามที่ว่าความเป็นนักจิตวิทยานั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงสิ่งที่มีความรู้ที่ได้รับการสอนเพื่อให้นักจิตวิทยา หรือปัจจัยผลผลิต (Output) หมายถึงสมรรถนะที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อให้นักจิตวิทยาควรแสดงออก ในการประกอบวิชาชีพ โดยบทสรุปจากการศึกษาของ Roe พบว่าทั้งสองปัจจัยมีความสำคัญต่อการประกอบวิชาชีพของนักจิตวิทยา ทั้งนี้หากเลือกมุ่งเน้นปัจจัยใดเพียงอย่าง

เดี๋ยวก็น่าจะทำให้สมรรถนะการประกอบวิชาชีพไม่สมบูรณ์ โดย Roe ได้อธิบายว่าสมรรถนะ (Competences) นั้นเกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานทั้ง 6 ด้านได้แก่ สมรรถนะย่อย (Subcompetences) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความสามารถ (Abilities) บุคลิกภาพเฉพาะบุคคล (Personality Traits) คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) ดังนั้นการประเมินสมรรถนะจึงควรมีวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อการวัดองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 6 และนำข้อมูลทั้งหมดมาร่วมพิจารณาเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคลนั้น แนวคิดของ Roe ยังถูกใช้เป็นแนวทางในการประเมินผู้ประกอบการวิชาชีพและบุคลากรในสาขาพฤติกรรมสุขภาพ (Behavioral Health) อีกด้วย (Bashook, 2005)



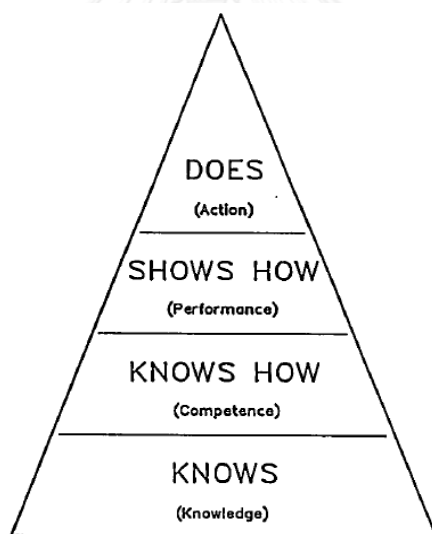
ภาพที่ 8 โมเดล Competence Architecture Model (Roe, 2002)

ที่มา: European Psychologist, vol 7, Sep, 2002

George E. Miller (Miller, 1990) ได้ทำการศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทางการแพทย์และได้เสนอกรอบแนวคิดปิรามิดการประเมินสมรรถนะในภาพที่ 9 (Miller's Pyramid of Assessment Framework) เพื่อใช้กับนักศึกษาแพทย์ ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้จนถึงในปัจจุบัน ผลที่ได้รับจากการประเมินจะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนานักศึกษาแพทย์โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังในแต่ละขั้นตอนของการเรียนรู้ในปิรามิด Miller ได้กำหนดให้การประเมินในขั้นต้นซึ่งเป็นฐานของปิรามิดคือ

1. การประเมินในเรื่อง KNOWS หรือความรู้ที่ได้รับจากการเรียนเพื่อให้งานในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลายคนอาจเชื่อว่าการวัดความรู้เพียงอย่างเดียวเป็นสิ่งสำคัญและเพียงพอแล้ว แต่ Miller ได้ให้เหตุผลว่าความรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างปฏิเสธไม่ได้แต่ความรู้ไม่ใช่ทุกอย่างในการปฏิบัติงานในอาชีพการแพทย์

2. การประเมินในเรื่อง KNOWS HOW หรือรู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและนำความรู้ในหลายๆ เรื่องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และเชื่อมโยงเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ในกระบวนการในขั้นนี้มุ่งเน้นทสมรรถนะและทักษะในด้านการตัดสินใจ (Judgment)
3. การประเมินในเรื่อง SHOWS HOW หรือการแสดงออกในพฤติกรรมเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เฉพาะหน้า เป็นขั้นตอนการประมวลความรู้และความเข้าใจที่ได้รับการฝึกฝนและสามารถแสดงออกมาเมื่ออยู่ในสถานการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งการประเมินในรูปแบบนี้จำเป็นต้องมีสถานการณ์และการสังเกตการณ์ของครูหรือผู้เชี่ยวชาญ
4. การประเมินในเรื่อง DOES หรือการลงมือปฏิบัติงานจริงในการทำงานภาคสนามกับผู้ป่วยจริง เพราะถึงแม้ว่าผู้ได้รับการประเมินจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ได้ในขั้นตอนการประเมินก่อนหน้าแต่เมื่อผู้ได้รับการประเมินต้องอยู่ในสถานการณ์จริงซึ่งมีความกดดัน การประเมินในขั้นตอนนี้ (DOES) เป็นการประเมินที่มีความยากมากที่สุดเพราะตัวแปรในด้านต่างๆ อาจควบคุมได้ยากและมีความแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) จึงเป็นปัญหาสำคัญของการประเมินในขั้นตอนนี้



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิด Miller's Pyramid of Assessment Framework (Miller, 1990)

ที่มา: Academic Medicine, vol 65, No.9, September 1990.

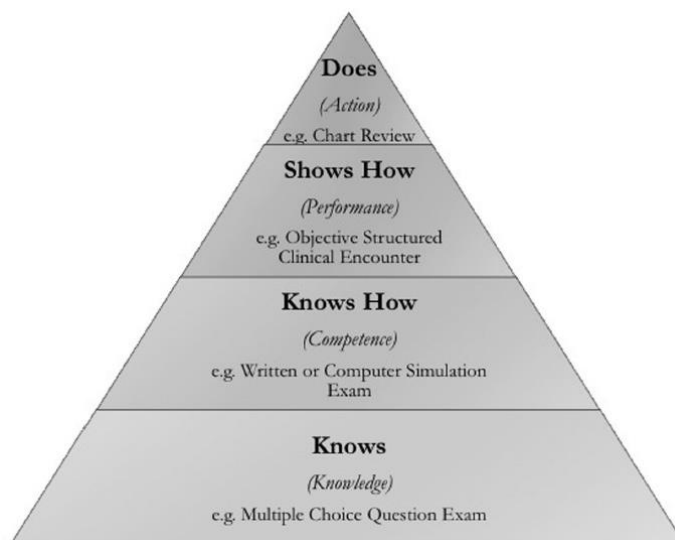
แนวคิดของ Miller ยังได้ถูกนักวิชาการได้นำมาอ้างอิงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการศึกษาล่าสุดของ Anna Reinert, MD จาก College of Physicians and Surgeons (Reinert, 2013) ได้อธิบายว่า Miller's Pyramid of Assessment Framework สามารถอธิบายความแตกต่างของการประเมินในเรื่องพุทธิพิสัย (Cognitive) และเรื่องพฤติกรรม (Behavioral) โดยในการประเมิน KNOWS และ KNOWS HOW จะเป็นการประเมินพุทธิพิสัย ในขณะที่การประเมิน SHOWS HOW และ DOES เป็นการประเมินพฤติกรรม ทั้งนี้การ Reinert ได้เน้นว่าไม่มีการประเมินใดในแต่ละขั้น

ของปิรามิด ที่มีความสำคัญมากกว่ากันเพราะสมรรถนะและทักษะที่ดีเลิศมาจากการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบในแต่ละชั้นในปิรามิดนั่นเอง

Reinert ได้เสนอรูปแบบการประเมินตามกรอบแนวคิดปิรามิดของ Miller เรียงตามลำดับชั้น และลักษณะการประเมินซึ่งได้แก่ในกลุ่มพุทธิพิสัย (Cognitive) และกลุ่มพฤติกรรม (Behavioral) ไว้ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 10)

- 1) KNOWS: ใช้วิธีการประเมินในรูปแบบการทดสอบ (TEST) ซึ่งอาจเป็นในลักษณะของการสอบแบบปรนัย (Multiple Choice Question – MCQ) เป็นการประเมินความรู้ที่ได้เรียนมา โดยการประเมินในลักษณะนี้เหมาะสำหรับกลุ่มผู้ได้รับการประเมินกลุ่มใหญ่ แต่จุดอ่อนของการสอบในลักษณะนี้อาจไม่สามารถระบุได้ว่าผู้ได้รับการประเมินตอบคำถามถูกต้องเพราะความเข้าใจหรือเป็นเพราะการเดาสุ่ม
- 2) KNOWS HOW: ใช้วิธีการประเมินในรูปแบบการเขียน (Written Examination) จากกรณีศึกษาที่กำหนดหรือ การทำการสอบผ่านสถานการณ์จำลองโดยคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) โดยการประเมินในลักษณะนี้เป็นการดูว่าผู้ได้รับการประเมินสามารถวิเคราะห์ปัญหาจากกรณีศึกษาหรือสถานการณ์ที่กำหนดและนำความรู้ในหลายๆเรื่องที่ได้ศึกษามามาวิเคราะห์ สังเคราะห์และเชื่อมโยงเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้หรือไม่อย่างไร
- 3) SHOWS HOW: ใช้วิธีการประเมินในรูปแบบ Objective Structured Clinical Encounter ซึ่งเป็นการประเมินทักษะทางคลินิกที่มีความน่าเชื่อถือ โดยผู้ได้รับการประเมินจะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์เฉพาะหน้าที่กำลังเกิดขึ้นได้ดีมากน้อยเพียงใด การประเมินในรูปแบบนี้เป็นการประเมินที่ใช้ทรัพยากรและเวลามาก
- 4) DOES: ใช้วิธีการประเมินในรูปแบบ Chart Review ซึ่งเป็นวิธีการประเมินในสิ่งที่ผู้ได้รับการประเมินได้ลงมือทำการตรวจสอบพฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำ การประเมินในรูปแบบนี้มักจะใช้ข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน (Peers) เพื่อให้ความเห็นว่สิ่งที่ผู้ได้รับการประเมินได้ทำเป็นประจำนั้นอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่อย่างไร

ในบทสรุปของการประเมินตามกรอบแนวคิดของ Miller นั้น Reinert ได้สรุปว่าไม่มีรูปแบบและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะแบบใดเพียงแบบเดียวที่สามารถตอบโจทย์การประเมินได้ครบทุกด้าน การประเมินสมรรถนะจะต้องใช้เครื่องมือหลายๆประเภทประกอบกันเพื่อให้ข้อมูลในมุมมองที่แตกต่างกันและมีหลักฐานที่ชัดเจนเพื่อตัดสินระดับความสามารถในสมรรถนะของผู้ได้รับการประเมิน



ภาพที่ 10 รูปแบบการประเมินตามกรอบแนวคิด Miller's Pyramid of Assessment Framework (Reinert, 2013)

ที่มา: College of Physicians and Surgeons, Columbia University, Class of 2013

จากกรอบการประเมินสมรรถนะของ Bashook (2005), Roe (2002) และ Miller (1990) นั้นทำให้เห็นว่าการประเมินสมรรถนะและทักษะเพื่อการนำไปใช้การปฏิบัติงานได้จริงนั้น ต้องประกอบด้วย การประเมินที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน ครบถ้วน และสอดคล้องกับลักษณะของสมรรถนะในแต่ละแบบ การประเมินในกลุ่มสมรรถนะด้าน พุทธิพิสัยมีวิธีการแตกต่างกันกับกลุ่มสมรรถนะทางด้านพฤติกรรมหรือทักษะด้านคน ดังนั้นเพื่อเป็น กรอบการวิจัยในการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนโดยมุ่งเน้นไปที่สมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies) ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิด Miller's Pyramid of Assessment Framework (Miller, 1990 และ Reinert, 2013) เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการประเมินในงานวิจัยในครั้งนี้

2.5.4 เครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

เครื่องมือการประเมินสมรรถนะนั้นมีหลากหลายตามความต้องการของผู้ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ ข้อมูลเครื่องมือที่มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และความตรง (Validity) ภายใต้งบประมาณและ ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร การเลือกใช้เครื่องมือการประเมินสมรรถนะนั้นในบาง องค์กรอาจใช้หลากหลายรูปแบบร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือที่สุดถึงแม้จะต้องเสียค่าใช้จ่าย และงบประมาณมากเพียงใด เพราะการคัดเลือกผู้นำที่ผิดพลาดอาจก่อให้เกิดปัญหาและความเสียหาย มากกว่าค่าใช้จ่ายในการประเมินมากมายนัก ดังนั้นในหัวข้อต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนอเครื่องมือที่ใช้

ในการประเมินสมรรถนะในแบบต่างๆ ซึ่งในการวิเคราะห์เครื่องมือการประเมินสมรรถนะนั้น นอกจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เครื่องมือที่มีอยู่โดยทั่วไป ผู้วิจัยยังได้อ้างอิงการประเมินสมรรถนะในระบบราชการผ่านสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้ทำการศึกษาแนวทางการประเมินสมรรถนะโดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสมรรถนะเพื่อนำไปคิดคำนวณเป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานราชการทั้งนี้ส่วนราชการต่างๆ สามารถมีแนวทางการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) เพื่อเป็นแนวทางการวิเคราะห์และสังเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือในแต่ละแบบ โดยสามารถจำแนกออกเป็นประเภทต่างๆได้ดังต่อไปนี้

การสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observations) เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมจริงของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ หรือผ่านท่าทีการแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยใช้ประสาทหูและตาของผู้ประเมินเป็นสำคัญ (ไอ เอ็ม บู้คส์, 2551) ผู้สังเกตหรือผู้ประเมินต้องทำด้วยความซื่อตรงและต้องเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้ได้รับการประเมินอย่างเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ได้รับการประเมินได้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550) ทั้งนี้การเก็บข้อมูลพฤติกรรมควรมีเป็นการเก็บหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจน จากงานใด สถานที่ใด วันเวลาใด ซึ่งอาจจัดทำให้แบบฟอร์มต่างๆตามความเหมาะสมการประเมินพฤติกรรมนั้นโดยทั่วไปจะใช้แบบประเมินอยู่สองลักษณะโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินสมรรถนะที่ใช้ในระบบราชการไทยซึ่งพัฒนาโดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้แก่ คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย 2548 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

แบบที่ 1 แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือแบบปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ซึ่งถูกค้นคิดโดย Renis Likert ในปี ค.ศ. 1932 จากบทความ Archive of Psychology ภายใต้หัวข้อเรื่อง A Technique for Measurement of Attitudes ซึ่งต่อมาได้ถูกขยายความในปี 1934 ใน Journal of Social Psychology ในขั้นต้น Likert ไม่ได้มีความตั้งใจที่จะพัฒนาการกำหนดระดับแบบใหม่แต่เป็นการสะท้อนและขยายความรูปแบบการกำหนดระดับแบบเทสโตน (Thurstone Scaling Technique) แต่ผลของการค้นคว้ากลับทำให้ค้นพบวิธีใหม่ที่จะใช้เพื่อวัดทัศนคติหรือพฤติกรรมของคนซึ่งความแตกต่างระหว่าง Likert Scale และ Thurstone Scaling Technique ก็คือ Likert Scale ไม่จำเป็นต้องอาศัยการตีความหรือการวินิจฉัยใดๆ (Judgment) ในขณะที่รูปแบบที่สองจำเป็นต้องใช้ (Edmondson, 2005) การประเมินแบบ Likert มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน คือองค์ประกอบของพฤติกรรมที่แสดงออกในตัวสมรรถนะโดยข้อที่ควรระวังของการประเมินแบบนี้คือ การเลือกพฤติกรรมที่มีความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันของคนภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินแบบอัตร้อยมาก อาทิ น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ซึ่งในความหมาย

ดังกล่าวอาจแตกต่างกันในการตีความของแต่ละบุคคลหรืออีกนัยหนึ่งคือ “คำว่ามาตรฐานของแต่ละระดับในแต่ละพฤติกรรมคืออะไร” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ข้อจำกัดอีกประการของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือแบบปริมาณกำหนดระดับนี้คือผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่ายเนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น อาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ทั้งที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีหน้าที่หรือโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงเนื่องจากมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน (ชาลี ไตรจันทร์, 2551)

แบบที่ 2 แบบประเมินที่อ้างอิงกับการสังเกตพฤติกรรมหรือการใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) มาตราการประเมินแบบนี้ได้ถูกนำเสนอโดย Smith และ Kindall ในปี 1963 หรือภายหลังจากการค้นพบ Likert Scale ถึงสามสิบปี โดยมุ่งเน้นไปที่ความน่าเชื่อถือของการแบ่งแบบระดับขั้นโดยการพัฒนาแบบ BARS ขึ้นนั้นก็เพื่อกำจัดความไม่ชัดเจนของมุมมองในเรื่องผลงานและพยายามจัดทำภาษาที่อธิบายระดับขั้นให้มีความชัดเจน น่าเชื่อถือได้และถูกต้องเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานเดียวกัน (Landy & Barnes, 1979) การประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะในรูปแบบนี้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เพื่อเป็นมาตรฐานระดับสมรรถนะในการประเมิน ซึ่งจุดอ่อนของรูปแบบนี้ก็คือการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมและการทำความเข้าใจกับพจนานุกรมสมรรถนะของผู้ประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

การทดสอบ (Test) การทดสอบนั้นเป็นที่นิยมเพราะสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกในความสามารถและคุณลักษณะบางประการของผู้ได้รับการประเมิน ซึ่งบางครั้งไม่สามารถมองเห็นได้จากการสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่น ทั้งนี้รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมกับการทำงานในองค์กร อาทิ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความคาดหวัง ความสามารถ และประเด็นทางการบริหารอื่นๆแต่สิ่งที่ต้องระมัดระวังและคำนึงถึงก็คือ ข้อมูลจากการทดสอบไม่ควรถูกนำมาใช้ เพื่อชี้ถูกหรือผิด ผ่านหรือไม่ผ่าน รับหรือไม่รับ สำหรับผู้สมัครนั้นๆ ข้อมูลจากการทดสอบควรเป็นเพียงส่วนประกอบในการตัดสินใจเพื่อเปรียบเทียบกับผู้สมัครคนอื่นๆ หรือเพื่อใช้เป็นข้อมูลร่วมกับผลการประเมินในรูปแบบอื่นๆ ด้วย (Matis & Jackson, 2003) ประเภทของการทดสอบหลักๆ สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 การทดสอบแบบเขียน (Written Tests) คือการทำข้อสอบแบบบรรยายตามโจทย์คำถามเพื่ออธิบายหลักการเหตุผลการทำทดสอบแบบนี้เป็นการเน้นการวัดความรู้การทดสอบแบบการเขียนนี้อาจเป็นการให้ผู้ได้รับการประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านไป ว่าได้ใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไร อย่างไร (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2013) หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากการเรียงความว่าผู้ได้รับการประเมินควรมีสมรรถนะ

ตัวใด ในระดับใด ข้อพึงระวังสำหรับการประเมินในรูปแบบนี้คือ การที่ผู้ได้รับการประเมินมีทักษะในการเขียนแตกต่างกัน บางคนอาจมีทักษะในการเขียนบรรยายดีเยี่ยมทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจและเกิดความโน้มเอียงที่จะชื่นชอบผู้ได้รับการประเมินจากวิธีการและลักษณะการเขียนมากกว่าความมีอยู่ของสมรรถนะที่แท้จริงและในทางตรงข้ามผู้ได้รับการประเมินบางคนอาจต้องการใช้เวลาในการเขียนมากเพื่อเรียบเรียงความคิดและคำพูดออกมาเป็นตัวหนังสือในเรียงความ เป็นต้น

แบบที่ 2 การสอบปากเปล่า (Oral Exams) คือ การทดสอบเพื่อประมวลความรู้แบบบูรณาการของผู้ได้รับการประเมินจะต้องตอบคำถามเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเพียงพอกับมาตรฐานของผู้ประเมินในบางกรณีจะมีการใช้การสอบปากเปล่าเพื่อให้โอกาสผู้ได้รับการประเมินได้อธิบายและรับฟังความเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือคณะกรรมการในสาขานั้น (The Johns Hopkins University, 2013)

แบบที่ 3 การทดสอบเชิงจิตวิทยา (Psychometric Test) เป็นวิธีการที่เป็นที่นิยมไม่เพียงแต่การประเมินสมรรถนะเท่านั้น ยังเป็นการทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน บุคลิกภาพ และแรงจูงใจของผู้สมัครได้อีกด้วย ซึ่งประเภทของการทดสอบเชิงจิตวิทยานั้นในปัจจุบันได้ถูกออกแบบไว้อย่างหลากหลายตามลักษณะของสมรรถนะและตัวแปรทางด้านพฤติกรรม (Management Study Guide, 2013)

แบบที่ 4 การทดสอบวัดความถนัด (Aptitude Test) เป็นการสอบเพื่อวัดความสามารถหรือความฉลาดเฉพาะทางเพื่อการทำงานไม่ใช่การทดสอบในความรู้ทั่วไป การทดสอบแบบนี้ไม่ใช่การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality) เพราะการทดสอบวัดความถนัดจะมีคำตอบที่แน่นอนและชัดเจน อาทิ การทดสอบเชิงตัวเลข การทดสอบเชิงตรรกะเหตุและผล เป็นต้น (University of York, 2012)

การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์โดยทั่วไปเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกระบวนการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะในรูปแบบอื่นๆ

แบบที่ 1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการใช้กลุ่มของคำถามมาตรฐานตามสมรรถนะในการถามคำถามผู้สมัครเพื่อทำให้สามารถมีการเปรียบเทียบข้อมูลได้ง่าย และสามารถตอบคำถามผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีหลักการและมีเหตุผล และจากการวิจัยพบว่าการใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าในรูปแบบอื่นๆ (Matis & Jackson, 2003) รูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับคือ การสัมภาษณ์แบบ Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งถูกพัฒนาโดยศาสตราจารย์ ดร. เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการสังเคราะห์และประยุกต์มาจากแนวคิด Thematic Apperception Test (TAT) ของ ศาสตราจารย์ Henry Murray แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดซึ่งเป็นเครื่องมือที่วัดสิ่งที่ซับซ้อนเบื้องลึกของคนที่เราเรียกว่า

“Needs” (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย & จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553) และเครื่องมือที่เรียกว่า Critical Incident Technique ของศาสตราจารย์ J.C. Flanagan ซึ่ง CIT นั้นเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยกลุ่มของกระบวนการเพื่อสังเกตพฤติกรรมของมนุษย์ในวิธีต่างๆเพื่อให้สามารถจับพฤติกรรมและลักษณะเฉพาะของมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะสามารถทำนายการกระทำของบุคคลนั้นๆได้ในอนาคต (Flanagan, 1954) ซึ่งการสัมภาษณ์แบบ Behavioral Event Interview (BEI) นั้นจะให้ผลดีมากในการค้นหาสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวคน อีกทั้งได้มีการศึกษายืนยันเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับวิธีการอื่นมาแล้วมากมายหลายครั้ง จึงเป็นผลงานชิ้นที่สำคัญของศาสตราจารย์ ดร. เดวิด แมคเคิลแลนด์ (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย & จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553)

แบบที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Interview) เป็นการสัมภาษณ์โดยมุ่งเน้นการเจาะลึกที่ประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยให้ยกตัวอย่างประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจงสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กระทำหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์นั้นๆ รูปแบบการสัมภาษณ์แบบนี้อยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่า ประสบการณ์ในอดีตจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดสำหรับการกระทำในอนาคต การให้คะแนนจะมีการกระทำภายหลังการสัมภาษณ์ (Matis & Jackson, 2003) ผู้ทำการสัมภาษณ์จะมุ่งหาตัวอย่างประสบการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยไม่ทำการประเมินหรือให้คะแนนในระหว่างสัมภาษณ์

แบบที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์ (Situational Interview) เป็นลักษณะหนึ่งของการสัมภาษณ์แบบมีการวางแผนแต่จะมีสถานการณ์ให้และมีชุดของคำถามที่ออกแบบไว้เพื่อหาคำตอบจากที่กำหนดไว้ คำถามที่ถามจะเกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะที่ต้องการค้นหาโดยผู้สัมภาษณ์จะวิเคราะห์สิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะกระทำรวมถึงพฤติกรรมภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด (Dessler, 2000)

แบบที่ 4 การจัดรูปแบบการสัมภาษณ์ (Interview Administration) เป็นการออกแบบการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ตามลักษณะการเก็บข้อมูลในสมรรถนะหรือลักษณะข้อมูลที่ต้องการ ลักษณะรูปแบบการสัมภาษณ์มีดังนี้ (Dessler, 2000)

แบบที่ 5 การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-One Interview) เป็นการสัมภาษณ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์โดยตรง

แบบที่ 6 การสัมภาษณ์แบบมีการวางแผนตามลำดับ (Structural Sequential Interview) คือมีการจัดวางขั้นตอนการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์คนที่แรกไปจนคนสุดท้ายโดยแต่ละคนอาจมีคำถามเหมือนหรือต่างกันตามวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

แบบที่ 7 การสัมภาษณ์แบบเป็นคณะกรรมการ (Panel Interview) คือการที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเข้าสัมภาษณ์กับคณะกรรมการหลายท่าน ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ต้องเสียเวลาหลายรอบและคณะกรรมการก็สามารถเก็บข้อมูลในมุมมองที่ต่างภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

แบบที่ 8 การใช้คอมพิวเตอร์ในการสัมภาษณ์ (Computer Selection Interview) เป็นรูปแบบใหม่ที่การสัมภาษณ์ไม่ต้องใช้คนในการสัมภาษณ์ แต่ระบบคอมพิวเตอร์จะออกแบบในการให้

คำถามแบบตอบสนอง (Interactive) กับผู้ถูกสัมภาษณ์ทางด้าน คำพูด รูปภาพและการเขียนตามแต่สถานการณ์ แนวคิดเบื้องต้นในเรื่องดังกล่าวคือการถามคำถามแบบเป็นชุดคำถามกับผู้ถูกสัมภาษณ์ และมีการบันทึกการตอบสนองในแต่ละคำถามเก็บไว้เพื่อให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้ประเมินและให้คะแนนในเวลาต่อมา นอกจากจะเป็นคำถามในลักษณะพื้นฐาน อาทิ ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้และทัศนคติต่อการทำงาน โดยมีตัวเลือกให้ผู้สัมภาษณ์ได้เลือกแล้ว ยังมีรูปแบบการใช้คอมพิวเตอร์ในอีกรูปแบบซึ่งเป็นการวัดความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ในลักษณะสถานการณ์จำลองซึ่งถูกเรียกว่า “ระบบการสัมภาษณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเหลือ (Computer-Aided Interview)” ซึ่งเป็นการออกแบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์กับสถานการณ์จำลอง อาทิ การพูดคุยและแก้ปัญหาของลูกค้าในแต่ละรูปแบบ ทั้งนี้ ระบบจะเก็บข้อมูลปฏิกิริยาการตอบสนองไม่ว่าจะเป็นน้ำเสียง ระยะเวลาในการตอบสนองสีหน้า (ผ่านการบันทึกวิดีโอ) เพื่อทำการประเมินและให้คะแนนในภายหลัง จากผลการวิจัยโดย รายงานของเกรทวอเตอร์ซึ่งเป็นธนาคารที่ได้ทดลองใช้ “ระบบการสัมภาษณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเหลือ (Computer-Aided Interview)” ปรากฏว่าผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์โดยระบบดังกล่าวมีตัวเลขน้อยลง 26% ที่จะลาออกหรือถูกไล่ออกเมื่อถูกจ้างงานจริงในระยะเวลา 90 วันแรกของการทำงาน

การใช้ข้อมูลประวัติการทำงานและผลการปฏิบัติงาน (Biographical Data & Performance Appraisal) เป็นข้อมูลพื้นฐานทำให้เข้าใจว่าผู้ได้รับการประเมินเคยผ่านงาน มีประสบการณ์จริงทางด้านใดมาบ้าง และเมื่อเข้าใจข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวแล้ว การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันรวมถึงในอดีต ซึ่งแบ่งออกเป็น 1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้ความสามารถ 2) พฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ (Contextual Performance) คือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาทิ การช่วยเหลือทีมงาน ทั้งนี้หากนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณาจะทำให้เมื่อทำการวิเคราะห์สมรรถนะต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม (อาานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์, 2547 อ้างถึงใน ชูชัย, 2550) ยกตัวอย่างเช่น หากมีการวิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยใช้วิธีการประเมินอื่นๆ ออกมาได้ดีมากแต่ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ออกมาเป็นลบและมีปัญหากับหน่วยงานข้างเคียงรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ก็อาจทำให้ต้องกลับไปพิจารณาการวิเคราะห์สมรรถนะใหม่อีกครั้ง เป็นต้น

การทำกรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้สถานการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการวัดรวมถึงลักษณะปัญหาทางตรงหรือทางอ้อมทั้งหมดนี้เพื่อให้ผู้ได้รับการประเมินต้องใช้วิสัยทัศน์ความคิด การวิเคราะห์ ความละเอียดถี่ถ้วนในมุมมองทุกๆด้านของปัญหาเพื่อคำตอบของปัญหาและแนวปฏิบัติอย่างมีเหตุผล (Management Study Guide, 2013)

การทำกิจกรรมในตระกร้า (In Basket) เป็นการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวัน อาทิจดหมาย บันทึกราย ค่ำสั่ง ข้อร้องเรียน และข้อมูลอื่นๆซึ่งผู้ได้รับการประเมินจะต้องตัดสินใจเลือกจัดการงานแต่ละอย่างตามลำดับความสำคัญ กิจกรรมดังกล่าวจะมีข้อจำกัดทางด้านเวลา เพราะถ้าหากเลือกทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไปหรือละเลยตเกินไปก็จะทำให้มีผลกระทบต่องานที่เหลือ นอกจากนี้ผู้ได้รับการประเมินจะต้องให้เหตุผลที่ตนเองเลือกทำหรือไม่ทำงานที่กำหนด (Management Study Guide, 2013)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า: Rating Scale หรือแบบมาตราประมาณค่าเชิงพฤติกรรม: BARS (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2013) โดยเป็นการรับฟังความเห็นจากรอบด้าน อาศัยผู้เกี่ยวข้อง รับรู้การปฏิบัติงานของบุคคล ในงานหรือในตำแหน่งเป้าหมาย ซึ่งได้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำ เพื่อนร่วมงาน การประเมินตนเอง เป็นต้น

การประเมินในแบบ 360 องศาเป็นที่รู้จักกันในทศวรรษที่ 1930 โดยเชื่อว่าการประเมินจากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลายจะเชื่อถือได้และทำนายผลได้ดีกว่าแหล่งข้อมูลเดียว (Latham & Weley, 1994 อ้างถึงใน พยัต 2555) ดังนั้นข้อดีของการประเมินในลักษณะนี้ คือทำให้รับรู้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุมจากคนรอบข้างซึ่งจะมีความยุติธรรมมากกว่าการประเมินในแบบเดิม (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547 อ้างถึงใน ชูชัย, 2550) แต่ในด้านข้อควรระวังของการประเมินในรูปแบบนี้ก็คือการตอบคำถามต้องไม่ซับซ้อนและยาวเกินไป ต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประเมินในการปกปิดข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ต้องมีการติดตามผลและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการให้ข้อมูลของผู้ประเมิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความเหนื่อยล้าของผู้ให้ข้อมูลเพราะพนักงานหนึ่งคนอาจต้องให้ข้อมูลในการประเมินกับผู้ได้รับการประเมินหลายคนทั้งในหน่วยงานของตนเองและนอกหน่วยงาน และที่เป็นความเห็นของ (Kaplan, 1993) ก็คือ พนักงานบางคนอาจรู้สึกไม่พอใจที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบหรือรุนแรงซึ่งอาจสร้างบรรยากาศในการทำงานในเชิงลบและขาดความไว้วางใจกันในการทำงาน จนอาจนำไปสู่การประเมินเพื่อการ “ล้างแค้น” กับผู้ที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจ (พยัต, 2555) สุดท้ายเป็นผลจากงานวิจัยจากมหาวิทยาลัย The University of Southern Maine ซึ่งได้สรุปข้อเสียของเครื่องมือการประเมินแบบนี้คือ ใช้เวลาและทรัพยากรค่อนข้างมากจนไม่สามารถดำเนินการได้ในสภาพการทำงานในลักษณะปกติได้ (Schilling, 2012)

การแสดงออกให้เห็น (Return Demonstrations) เป็นการที่ให้ผู้ได้รับการประเมินต้องแสดงออกถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถสังเกตเห็นได้ การประเมินประเภทนี้อาจ

เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์สมมติที่จัดทำขึ้นก็ได้ (Lancaster General College, 2013)

การยกตัวอย่างเหตุการณ์ (Exemplars) เป็นการยกตัวอย่างเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ได้รับการประเมินเคยประสบเจอรวมถึงทางเลือกการตัดสินใจที่ผู้ได้รับการประเมินต้องเลือกในเวลานั้นด้วยเหตุผลอะไร การยกตัวอย่างเหตุการณ์อาจแสดงออกมาโดยการเขียนหรือเล่าให้ฟังก็ได้ (Lancaster General College, 2013)

การสนทนาภายในกลุ่ม (Discussion Groups) คือการให้แต่ละบุคคลที่อยู่ภายในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหา ภายใต้สถานการณ์หรือปัญหาที่มอบให้ โดยผู้สังเกตการณ์จะเป็นผู้จัดบันทึกการแสดงออกของพฤติกรรมแต่ละคน (Lancaster General College, 2013) ทั้งนี้เพื่อประเมินสมรรถนะหรือประเด็นที่กำหนดไว้ ยกตัวอย่างเช่น การให้โอกาสผู้อื่นมีส่วนร่วม สร้างสมดุลในการนำเสนอความคิดและการรับฟังผู้อื่น ได้รับความรู้สึกของผู้อื่น รู้ว่าเมื่อไหร่ควรพูด เมื่อไหร่ควรฟัง รับผิดชอบในงานของตนและกลุ่ม มุ่งมั่นในผลสำเร็จ และการแสดงออกถึงความมั่นใจในการทำงาน เป็นต้น (Lender, 2002)

การนำเสนอ (Presentation) ผู้ได้รับการประเมินจะต้องนำเสนอคำตอบ ข้อมูลและความคิดเห็นในรูปแบบที่เป็นทางการให้กับคณะกรรมการ หรือเพื่อนร่วมกลุ่ม การนำเสนอแบบนี้จำเป็นที่ผู้ได้รับการประเมินจะต้องมีความรู้ในเรื่องๆนั้นและสามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีในการสนับสนุนแนวคิดของตน โดยส่วนใหญ่การทดสอบด้วยวิธีนี้จะไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด การตัดสินใจจะอยู่ที่วิธีการคิดและเหตุผลเพื่อการสนับสนุนความคิดของตน

การสร้างแบบจำลอง/ สถานการณ์จำลอง (Mock up Event/ Simulations) การสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองคือการสร้างสภาพเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมเสมือนโลกแห่งความจริงเพื่อให้เกิดการทำงานหรือการปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์สมมติ องค์ประกอบที่สำคัญในแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองอาจประกอบด้วย การจำลองภัยพิบัติหรือสถานการณ์ที่เลวร้าย การฝึกซ้อม การทำการสำรวจผลกระทบ การตรวจสอบสถานะทางการเงิน การตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักร เป็นต้น (Lancaster General College, 2013)

สำหรับคำจำกัดความของ “สถานการณ์จำลอง” นั้นได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ คือ โครงสร้างของสภาพแวดล้อม เป็นนามธรรมในรูปแบบกิจกรรมชีวิตจริงกับเป้าหมายที่ต้องการไปถึง สถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษาจะทำให้ผู้เล่นสามารถฝึกฝนในลักษณะของการใช้ทักษะในโลกแห่งความจริง (Aldrich, 2009b) เกมส์สถานการณ์จำลองเป็นการรวมเอาเกมส์การแข่งขัน การร่วมมือ

การมีส่วนร่วมและกติกาเข้าด้วยกันนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมระหว่างการเล่นด้วย (Glavao, 2543 อ้างถึงในหทัยนันท์ ตาลเจริญ, 2550) สำหรับบางคนสถานการณ์จำลองเป็นทั้งศิลปะและวิทยาศาสตร์ เป็นศิลปะเพราะมีความต้องการความละเอียดอ่อนในการวิเคราะห์และเลียนแบบระบบและสามารถพัฒนาโดยใช้เวลาและประสบการณ์ และเป็นวิทยาศาสตร์เพราะต้องมีกฎและหลักการที่ต้องทำตาม (Banks, Carson, Nelson อ้างถึงใน P. Sá Silva ,2011)

นอกจากนี้แนวคิดสถานการณ์จำลองในปัจจุบันยังครอบคลุมไปถึงแนวคิดการพัฒนาความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำขององค์กรชั้นนำในหลายๆ ประเทศทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา มีการพัฒนาแนวคิดการทำสถานการณ์จำลองเสมือนจริงเพื่อให้นักการศึกษาและบุคคลทั่วไปสามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะของตนในสถานการณ์จำลองที่เสมือนจริงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Safe Environment) แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นภายหลังจากการใช้แบบจำลองเพื่อการเรียนรู้และพัฒนานักบินของสายการบินต่างๆ มานานหลายปี ในแนวทางของการจำลองการบิน (Flight Simulation) นั้นเป็นการฝึกทักษะและสร้างประสบการณ์ที่เสมือนจริงให้กับนักบินภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยหากเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด นอกจากนี้รูปแบบดังกล่าวยังสามารถทดสอบนักบินในกรณีฉุกเฉินและยามคับขันซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวอาจไม่เคยเกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินการตัดสินใจและการควบคุมอารมณ์ของนักบินและเพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อนักบินสำเร็จการฝึกอบรม ผ่านการสอบและการประเมิน จะสามารถดูแลชีวิตของผู้โดยสารและทรัพย์สินของสายการบินได้อย่างดีที่สุด (Business Smart International, 2011)

การประเมินผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เป็นสถานที่หรือสถานการณ์ที่ผู้ได้รับการประเมินจะถูกส่งตัวเข้าไป ระยะเวลาอาจอยู่ระหว่าง 2 วันถึง 3 วัน โดยอาจเข้าร่วมกันกับผู้ได้รับการประเมินอีกจำนวนหนึ่งเพื่อทำภารกิจทางการบริหารในหลายๆด้าน ผู้ได้รับการประเมินจะต้องตัดสินใจและแสดงออกถึงสมรรถนะต่างๆที่ได้ออกแบบไว้สำหรับสถานการณ์ต่างๆ ในระหว่างการทำกิจกรรมจะมีผู้สังเกตการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญคอยเก็บข้อมูลเพื่อทำการประเมินและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเมื่อสิ้นสุดการประเมินในศูนย์ รูปแบบของศูนย์การประเมินนั้นอาจมีการออกแบบแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของสมรรถนะหรือบทบาทของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้อาจมีการนำเครื่องมือในการประเมินต่างๆ มาใช้ร่วมกัน อาทิ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การนำเสนอ การทำกิจกรรมในตระกร้ากรณีศึกษา การใช้แบบวัดทางจิตวิทยาและอื่นๆ (Dessler, 2000) ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคร่วมกันหลายวิธี ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือเสียค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลานานมาก (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร , 2013)

จากการนำเสนอเครื่องมือการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์คุณสมบัติของเครื่องมือแต่ละประเภทได้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์คุณสมบัติของเครื่องมือการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะ

เครื่องมือ	ความเชื่อถือได้ (Reliability) และ ความตรง (Validity) ของข้อมูลมีสูง	สะดวกและ ประหยัดเวลา	ประหยัด ค่าใช้จ่าย	เหมาะกับ การประเมิน ผู้นำ/ ผู้บริหาร	ไม่ขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ ของผู้ประเมิน แต่ละคน
การสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observations)	/		/	/	
การทดสอบ (Test)	/	/	/		/
การสัมภาษณ์ (Interview)		/	/	/	
การใช้ข้อมูลประวัติการทำงานและผลการปฏิบัติงาน (Biographical Data & Performance Appraisal)		/	/	/	/
การทำกรณีศึกษา (Case Study)		/	/	/	
การทำกิจกรรมในตระกร้า (In Basket)		/		/	/
การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback)	/			/	/
การแสดงผลออกให้เห็น (Return Demonstrations)		/	/		
การยกตัวอย่างเหตุการณ์ (Exemplars)	/	/	/	/	
การสนทนาภายในกลุ่ม (Discussion Groups)		/	/	/	
การนำเสนอ (Presentation)		/	/		

เครื่องมือ	ความเชื่อถือได้ (Reliability) และ ความตรง (Validity) ของข้อมูลมีสูง	สะดวกและ ประหยัดเวลา	ประหยัด ค่าใช้จ่าย	เหมาะสมกับ การประเมิน ผู้นำ/ ผู้บริหาร	ไม่ขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ ของผู้ประเมิน แต่ละคน
แบบจำลอง/ สถานการณ์ จำลอง (Mock up Event/ Simulations)	/	/		/	/
การประเมินผ่านศูนย์การ ประเมิน(Assessment Center)	/	/		/	

จากตารางการสังเคราะห์ลักษณะของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะแต่ละชนิด ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดหลักสำหรับการประเมินสมรรถนะผู้บริหารตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้อธิบายแนวทางการประเมินสมรรถนะ รวมถึงจากแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร ข้ามชาติหลายๆแห่งในประเทศไทย โดยใช้มุมมองในการสังเคราะห์เครื่องมือจาก 4 มิติ ซึ่งได้แก่ มิติ *ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ* โดยมีองค์ประกอบสองส่วนคือ ความเชื่อถือได้ (Reliability) และความตรง (Validity) ของข้อมูล มิติด้านความสะดวกและการประหยัดเวลามิติด้าน *งบประมาณและค่าใช้จ่าย* มิติด้านความเหมาะสมกับการนำมาใช้กับผู้นำหรือผู้บริหาร และสุดท้ายคือมิติด้านความ *ยาก/ง่ายในการใช้งาน* ซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้ความเชี่ยวชาญของบุคคลเพื่อทำการประเมินหรือตีความ เป็นต้น จากการสังเคราะห์เครื่องมือการประเมินสมรรถนะทั้งหมดทำให้พบว่าเครื่องมือที่มีคุณสมบัติครอบคลุมประเด็นหลักมากที่สุด 4 อันดับแรกและเหมาะสมสำหรับการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารได้แก่ เครื่องมือแบบจำลอง/ สถานการณ์จำลอง (Mock up Event/ Simulations) การใช้ข้อมูลประวัติการทำงานและผลการปฏิบัติงาน (Biographical Data & Performance Appraisal) การทดสอบ (Test) และ การยกตัวอย่างเหตุการณ์ (Exemplars) อนึ่ง การประเมินพฤติกรรม (Behavioral Observations) ยังคงเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดและเป็นเครื่องมือหลักที่เชื่อถือได้สำหรับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ได้รับการประเมินดังที่ได้มีการอ้างอิงในเอกสาร คู่มือการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2548 โดยสำนักงาน ก.พ. หากแต่ข้อจำกัดที่เกี่ยวกับการสังเกตพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดคือ ระยะเวลาในการใช้เพื่อเก็บข้อมูลและความเข้าใจในรูปแบบวิธีการประเมิน ซึ่งทำให้การประเมินในแบบนี้ยังไม่ตอบโจทย์ทั้งหมดในเรื่องของระยะเวลาและความรวดเร็ว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาและพัฒนาเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในทุกมิติสำหรับการนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยอ้างอิงแนวทางการประเมินในรูปแบบสถานการณ์จำลองโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการออกแบบแขนงทางเลือก (Branching Story) เพื่อให้สอดคล้องและสามารถพัฒนาต่อไปเป็นโปรแกรมสถานการณ์ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation Program) หรือโปรแกรมสถานการณ์จำลองเสมือนจริง (Virtual Simulation Program) ได้ในอนาคต ทั้งนี้ผู้วิจัยยังมีความเชื่อมั่นกับแนวคิดการใช้เครื่องมือการประเมินหลายรูปแบบเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสมรรถนะของผู้บริหารที่สมบูรณ์และน่าเชื่อถือที่สุด

2.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง

2.6.1 ความเป็นมาของสถานการณ์จำลอง

สถานการณ์จำลองในยุคแรก

หากย้อนกลับไปก่อนหน้าการพูดถึงสถานการณ์จำลอง ในยุคเริ่มต้นในปี 1930 ได้มีการพูดถึงการแสดงบทบาทสมมติเพื่อการเรียนรู้โดย Johan Huizinga ในหนังสือ Homo Ludens (Huizinga, 1950) ว่าการเล่น (Play) คือ การสร้างบทบาทสมมติที่อยู่เหนือกรอบความเป็นจริงในชีวิตมนุษย์ที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน อาจสร้างสรรค์ออกมาได้เหนือความมีเหตุผลและเป็นการกระตุ้นให้ก้าวข้ามข้อจำกัดของความคิดและความเป็นจริงในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะของคนและสิ่งมีชีวิตต่างๆได้อีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น การเล่นกันของลูกสุนัขเป็นเหมือนการเรียนรู้แบบทักษะในการอยู่รอดของลูกสุนัขในอนาคต การเล่นกันของเด็กคือการเรียนรู้ข้อจำกัดในลักษณะทางร่างกายเพื่อการพัฒนาการและการเจริญเติบโตเป็นต้น Huizinga โดยแบ่งลักษณะของการเล่น (6 characteristics of play) ไว้ 6 ประการคือ

- ความสมัครใจ (Voluntary) เป็นรูปแบบของความอิสระในการเล่นไม่ใช่การบังคับ
- การแกล้งทำ (Pretend) การกระทำในบทบาทที่ไม่ใช่สิ่งปกติที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง
- ความมุ่งมั่นและทุ่มเท (Immersive) การแสดงบทบาทอย่างจริงจังและทุ่มเทความตั้งใจ
- การมีเวลาที่จำกัด (Play out) การเล่นมีเวลาที่จำกัด มีเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุด
- มีข้อกำหนด (Rules) การเล่นต้องมีข้อตกลง ข้อกำหนดและคำสั่งในการเล่น
- การเข้ากลุ่มและสังคม (Social) การเล่นเป็นการสร้างกลุ่มของสังคมในการเล่นและแสดงบทบาทที่แตกต่างกันตามลักษณะของการเล่น

จากการอธิบายคำจำกัดความของการเล่นในยุคแรกนั้นสามารถครอบคลุมการอธิบายของการเล่นในแต่ละแบบได้เป็นอย่างดี อาทิ การเล่นไพ่ การเล่นเกมส์เชส การเล่นวิดีโอเกมส์ การเล่น

เกมส์ในงานปาร์ตี้ ถึงแม้ว่า Huizinga จะไม่ได้ใช้คำอธิบายว่าเกมส์ในเวลานั้น แต่ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็น “รูปแบบของการเล่นในระดับที่สูงขึ้น” (Higher Form of Play) ซึ่งหมายถึงการแข่งขันเพื่อบางสิ่งบางอย่างหรือการเป็นตัวแทนของบางสิ่งบางอย่างนั่นเอง (David & Sande, 2006)

แนวคิดในเรื่องการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการเรียนรู้และการศึกษานั้นในสหรัฐอเมริกาได้มีการศึกษาและวิจัยมานานกว่า 40 ปี หรือตั้งแต่ประมาณปี ค.ศ.1969 และมีการรวบรวมงานวิจัยและงานวิชาการผ่านการตีพิมพ์ในเอกสาร The Guide to Simulation/ Games for education and Training มาตั้งแต่ปี 1973 จนถึงการตีพิมพ์ครั้งที่ 4 ในปี 1980 ซึ่งเป็นการรวบรวมแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองในลักษณะต่างๆ ในหลากหลายแนวทาง อาทิ เกมส์และสถานการณ์จำลองในการสื่อสาร เกมส์การใช้ทรัพยากรที่ดิน เกมส์สถานการณ์จำลองผ่านคอมพิวเตอร์ การใช้สถานการณ์จำลองในทางสังคมศาสตร์ เกมส์สถานการณ์จำลองทางเศรษฐศาสตร์ สถานการณ์จำลองทางการบริหารการศึกษา และอื่นๆ (Cleaves & Horn, 1980)

เกมส์และสถานการณ์จำลองในระยะแรกนั้นยังเป็นไปในรูปแบบการทำให้เป็นลักษณะการใช้ข้อมูลและเอกสารเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยสร้างโจทย์หรือสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้เพราะในระยะแรกนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้น ดังนั้นการออกแบบเกมส์สถานการณ์จำลองจึงเน้นไปใน 4 รูปแบบคือ รูปแบบการจำลองบทบาท (Role-Playing Models) รูปแบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving Models) รูปแบบการต่อรอง (Bargaining Model) รูปแบบการเข้าใจกระบวนการ (Process Models) นอกจากนี้ยังคงผสมผสานระหว่างบทบาทของผู้สอนการเตรียมการ การควบคุมดูแล และการสรุปสาระสำคัญของการเรียนรู้ เป็นต้น (Cleaves & Horn, 1980)

การออกแบบสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ในยุคแรกนั้น จะเป็นในรูปแบบตัวหนังสือ (Text Format) และมีการใส่ข้อกำหนด (Criteria) ไว้ในโปรแกรม ตัวอย่างของเกมส์สถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ในยุคแรกนั้นได้แก่ โปรแกรมโอเรกอน (Oregon) ซึ่งเป็นการสร้างสถานการณ์จำลองของการเดินทางตามเส้นทางจากรัฐโอเรกอนไปถึงรัฐมิซซูรีในช่วงทศวรรษที่ 1850s โดยมีโจทย์คือให้ผู้เล่นสามารถอยู่รอดได้ในระยะทาง 2,000 ไมล์ด้วยการใช้จ่ายเงินอย่างฉลาด ซึ่งเป็นการออกแบบการเรียนการสอนในรายวิชาประวัติศาสตร์และสังคมศึกษาของระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น นอกจากนี้ยังมีเกมส์สถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอย่าง “Critical Incidents” หรืออีกชื่อหนึ่งคือ “Simulated Incident in Teaching” ซึ่งเป็นสถานการณ์จำลองเพื่อการฝึกอบรมครูในเรื่องการแก้ปัญหามนุษยสัมพันธ์ในห้องเรียน โดยแนวคิดที่ใช้มาจาก Transactional Analysis (TA) ซึ่งผู้เรียนจะต้องมีการอ่านและเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวมาก่อน เกมส์สถานการณ์จำลองนี้จะมีทางเลือกอยู่ 22 ทางในเหตุการณ์ที่จะเกิดในห้องเรียนเพื่อให้ผู้เล่นเลือกที่จะตอบสนองตามความคิดของตน ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวจะค่อนข้างเป็นในลักษณะของการ

เรียนการสอนในแบบบทบาทสมมติ (Role-Playing) มากกว่าการสถานการณ์จำลอง (Cleaves & Horn, 1980)

สถานการณ์จำลองในยุคกลาง

การพัฒนายุคต่อมานั้นได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการออกแบบสถานการณ์จำลองให้เสมือนจริงมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะงานที่มีความเสี่ยงสูง อาทิ งานด้านการทหาร งานด้านการแพทย์และงานสายวิทยาศาสตร์ (ชีววิทยาศาสตร์และชีวะวิศวกรรม) และธุรกิจสายการบิน ทั้งนี้เพราะค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสถานการณ์จำลองเสมือนจริงทางคอมพิวเตอร์นั้นต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีค่าใช้จ่ายสูงทำให้ยังไม่ค่อยมีการแพร่หลายมากนัก รูปแบบของสถานการณ์จำลองในยุคนี้จะถูกแบ่งเป็นสองลักษณะคือ สถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยกตัวอย่างเช่น สถานการณ์จำลองในการพยากรณ์อากาศ และลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างระบบคอมพิวเตอร์กับการทำงานจริง ยกตัวอย่างเช่น สถานการณ์จำลองทางการทหาร สถานการณ์จำลองการบิน (Silva et al., 2011)

สถานการณ์จำลองในยุคปัจจุบัน

ในยุคปัจจุบันซึ่งมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศไปเป็นอย่างมากทั้งในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์และการรับส่งข้อมูล (3G หรือ 4G) รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวก็ลดลงจากในอดีตเป็นอย่างมาก ทำให้การใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้เรียนเพื่อตอบคำถาม “ถ้าหากว่า” (What if) และเป็นการทดสอบแนวคิดต่างๆ ก่อนนำไปปฏิบัติจริงจึงมีความเป็นไปได้ และมีความแพร่หลายมากขึ้น (Silva et al., 2011) ทั้งนี้ได้ครอบคลุมไปถึงแนวคิดการพัฒนาความสามารถทางการบริหารและความเป็นผู้นำขององค์กรชั้นนำในหลายๆ ประเทศทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา มีการพัฒนาแนวคิดการทำสถานการณ์จำลองเสมือนจริงเพื่อให้นักการศึกษาและบุคคลทั่วไปสามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะของตนในสถานการณ์จำลองที่เสมือนจริงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Safe Environment) แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นภายหลังจากการใช้แบบจำลองเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการบินของสายการบินต่างๆ มานานหลายปี ในแนวทางของการจำลองการบิน (Flight Simulation) นั้นเป็นการฝึกทักษะและสร้างประสบการณ์ที่เสมือนจริงให้กับนักบินภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยหากเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด นอกจากนี้รูปแบบดังกล่าวยังสามารถทดสอบนักบินในกรณีฉุกเฉินและยามคับขันซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวอาจไม่เคยเกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินการตัดสินใจและการควบคุมอารมณ์ของนักบินและเพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อนักบินสำเร็จการฝึกอบรม ผ่านการสอบและการประเมิน จะสามารถดูแลชีวิตของผู้โดยสารและทรัพย์สินของสายการบินได้อย่างดีที่สุด (Business Smart International, 2011)

สถานการณ์จำลองสำหรับการศึกษา

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างฮาร์วาร์ดโดยคณะบริหารธุรกิจ (Harvard Business School) ได้มีการพัฒนาการใช้แบบจำลองเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพื่อทำการสอนและประเมินนักศึกษา (Educator) และผู้บริหารทั่วไปในการที่จะนำหลักสูตรต่างๆไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ชื่อว่า “Harvard Business Publishing for Educators” หรือ สำนักพิมพ์ธุรกิจฮาร์วาร์ดเพื่อนักศึกษา ได้พัฒนาหลักสูตรสถานการณ์จำลองออนไลน์ไว้อยู่ 15 หลักสูตร โดยแยกออกเป็น 5 หมวด คือ หมวดความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurship) หมวดการเงิน (Finance) หมวดการตลาด (Marketing) หมวดปฏิบัติการและบริการ (Operations and Service Management) หมวดพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) และหมวดกลยุทธ์ (Strategy) โดยแนวคิดของผู้วิจัยและออกแบบสถานการณ์จำลองของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดหลายๆท่านนั้นได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองนั้นเป็นการท้าทายนักเรียนให้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่และทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาจากโจทย์ทางธุรกิจ ในขณะที่มุมมองอีกด้านหนึ่งบอกว่าการสร้างสถานการณ์จำลองเป็นเหมือนกับ “วิดีโอ-เกมส์” มากกว่า ในความเป็นจริงแล้วการออกแบบสถานการณ์จำลองที่ดีที่สุดนั้นควรทำให้นักเรียนได้ทดลองแนวคิดและผลลัพธ์ที่หลากหลายและท้ายสุดคือมีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการต่างๆ เข้ากับสถานการณ์จริงได้ (Austin, 2013)

สถานการณ์จำลองจะกระตุ้นความมีส่วนร่วมของนักเรียนเพราะนักเรียนจะเล่นในบทบาทที่กำหนดไม่ใช่เพียงแค่อ่านหรือการวิเคราะห์ การตัดสินใจของนักเรียนจะมีผลกระทบต่อผู้อื่นและผลลัพธ์ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างให้เกิดความกระตือรือร้นระหว่างนักเรียนมากกว่าการเรียนรู้แบบทางเดียว หรือการเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งเป็นแนวทางที่ค่อนข้างโบราณ การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองไม่เพียงแต่จะทำให้นักเรียนรู้จักการตัดสินใจหลายๆอย่างภายในเวลาเดียวกันแล้ว ยังเป็นการบังคับให้ผู้เรียนต้องทำการสังเคราะห์และผสมผสานแนวคิดที่ตนเองได้อ่านหรือเรียนมาเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลองแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับการเรียนรู้ในห้องเรียน นักเรียนไม่จำเป็นต้องเตรียมตัวมากแต่จะเป็นการทดสอบว่าผู้เรียนเข้าใจในสิ่งที่เรียนได้มากน้อยอย่างไรภายใต้ความเป็นตัวตนของผู้เรียน (Austin, 2013)

2.6.2 สถาบันและหน่วยงานเพื่อการพัฒนาสถานการณ์จำลอง

นอกจากการพัฒนาแบบสถานการณ์จำลองเพื่อการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอย่างฮาร์วาร์ดแล้ว ในปัจจุบันยังมีสมาคม สถาบันที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำการวิจัยและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในเรื่องนี้อยู่หลายแห่งซึ่งได้แก่

1) สถาบันสถานการณ์จำลองและเกมส์ (*Simulation & Gaming (S&G): An International Journal of Theory, Practice and Research*) ซึ่งเป็นผู้จัดทำวารสารทฤษฎีการปฏิบัติและการวิจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์จำลองและเกมส์ ซึ่ง S&G จะครอบคลุมในภาพกว้างของเรื่อง สถานการณ์จำลอง (simulation) สถานการณ์จำลองผ่านทางคอมพิวเตอร์ (computerized simulation) สถานการณ์จำลองผ่านทางอินเทอร์เน็ต (internet simulation) เกมส์ (Games) เกมส์ในรูปแบบสถานการณ์จำลอง (simulation/gaming) เกมส์แบบจริงจัง (Serious Games) เกมส์เพื่อการศึกษา (educational games) เกมส์เพื่อการฝึกอบรม (Training Games) เกมส์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet Games) แบบจำลองการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Exercises) แบบจำลองการวางแผน (Planning Exercise) สถานการณ์จำลองเสมือนจริง (Virtual Reality) ทฤษฎีเกมส์ (Game Theory) เกมส์สำหรับการศึกษา (Education Games) และอื่นๆ อีกมากมาย

2) สมาคม ISAGA (International Simulation and Gaming Association) ซึ่งเป็นสถาบันระหว่างประเทศที่เป็นชุมชนของการทำสถานการณ์จำลองและเกมส์ที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาอย่างยาวนานมากกว่า 40 ปี ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการจัดการสถานการณ์จำลองและเกมส์ที่หลากหลายตั้งแต่การนำนโยบายไปปฏิบัติจนถึงการมีเทคโนโลยีในการโต้ตอบ (Interactive Technologies) เป้าหมายของสมาคมคือเป็นที่รวบรวมบุคลากรมืออาชีพจากทั่วโลกและจากหลากหลายบทบาทหน้าที่ในการทำวิจัย ออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองและเกมส์รวมถึงรูปแบบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัย การให้คำปรึกษา การเรียนการสอนวิธีการและเทคนิคซึ่งครอบคลุมในเรื่องเกมส์ สถานการณ์จำลอง เกมส์การบริหารและการนำนโยบายไปปฏิบัติ สถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ISGA ได้ร่วมมือกับ S&G ในการจัดงานประชุมนานาชาติ (International Symposium) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอย่างมากตลอดมาเป็นเวลากว่า 40 ปี

3) สมาคมสถานการณ์จำลองและเกมเพื่อการเรียนรู้แห่งประเทศไทย (Thai Simulation and Gaming Association) เป็นการรวมตัวของนักวิชาการ นักเรียน ครู นักฝึกอบรม นักวิจัยและกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องสถานการณ์จำลองในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในเรื่องสถานการณ์จำลอง เกมส์ การแสดงบทบาทสมมติ เกมส์แบบจริงจัง การทดลองวิธีการเรียนรู้การพัฒนาและการประเมิน สมาคมจะมีการจัดประชุมสัมมนาทุกๆปีเพื่อนำเสนอผลงานและร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องสถานการณ์จำลองและเกมส์ในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีบริษัทเอกชนที่พัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการเรียนรู้ออกมาในรูปแบบบริการออนไลน์ อีกมากมาย อาทิ

○ อินดัสเทรียลมาสเตอร์ (Industrial Master) ซึ่งรูปแบบสถานการณ์จำลองได้ถูกจัดทำในแบบเว็บเซิร์ฟเวอร์ (Webserver-based Simulation) และใช้งานบนอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถออกแบบให้สามารถเล่นแบบผู้เล่นคนเดียว (Single User) หรือหลายคนได้ (Multiple User) ผู้เล่นหรือผู้เรียนสามารถเข้าระบบ ณ ที่ใดในโลกก็ได้และการโต้ตอบในการเล่นจะเป็นในแบบเวลาจริง (Real Time)

○ โกลเบิลบิซิเนสเกมส์ (Global Business Game) พัฒนาสถานการณ์จำลองทางธุรกิจบนคอมพิวเตอร์ (Computer-based Business Simulation) โดยสามารถให้ผู้เรียนพัฒนา ดำเนินการ และบริหารกลยุทธ์ทางธุรกิจแบบครบวงจร ผู้เรียนจะได้เรียนรู้การบริหารบริษัทระหว่างประเทศและต้องแข่งขันกับเพื่อนที่ร่วมเล่นในสถานการณ์จำลองด้วย

○ สถานการณ์จำลองทางด้าน*การบริหารการศึกษา*ที่พัฒนาเพื่อการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยฟลอริดา กัลฟ์ โดย ศาสตราจารย์ โทมัส วาเลสกี (Florida Gulf Coast University by Professor Thomas Valesky) ซึ่งได้พัฒนาสถานการณ์จำลองในรูปแบบของวิดีโอคลิป ผู้เรียนสามารถตัดสินใจเลือกตอบสนองตามความคิดของตนต่อปัญหาในแต่ละรูปแบบ ซึ่งในสามรูปแบบจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเด็กนักเรียนขโมยของ ปัญหาเกี่ยวกับปัญหาระหว่างครูในโรงเรียน และปัญหาการทะเลาะกันของเด็กพิเศษกับเด็กปกติในห้องเรียน โดยการออกแบบสถานการณ์ต่างๆจะเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังแนะนำให้ผู้สอนทำการทำการถามคำถาม พูดคุยและให้มีการถกเถียงกันภายหลังจากการได้ทดสอบในสถานการณ์จำลองแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้เป็นการสรุปภาพรวมตามบริบทของท้องถิ่นในแต่ละโรงเรียน (Valesky, 2008)

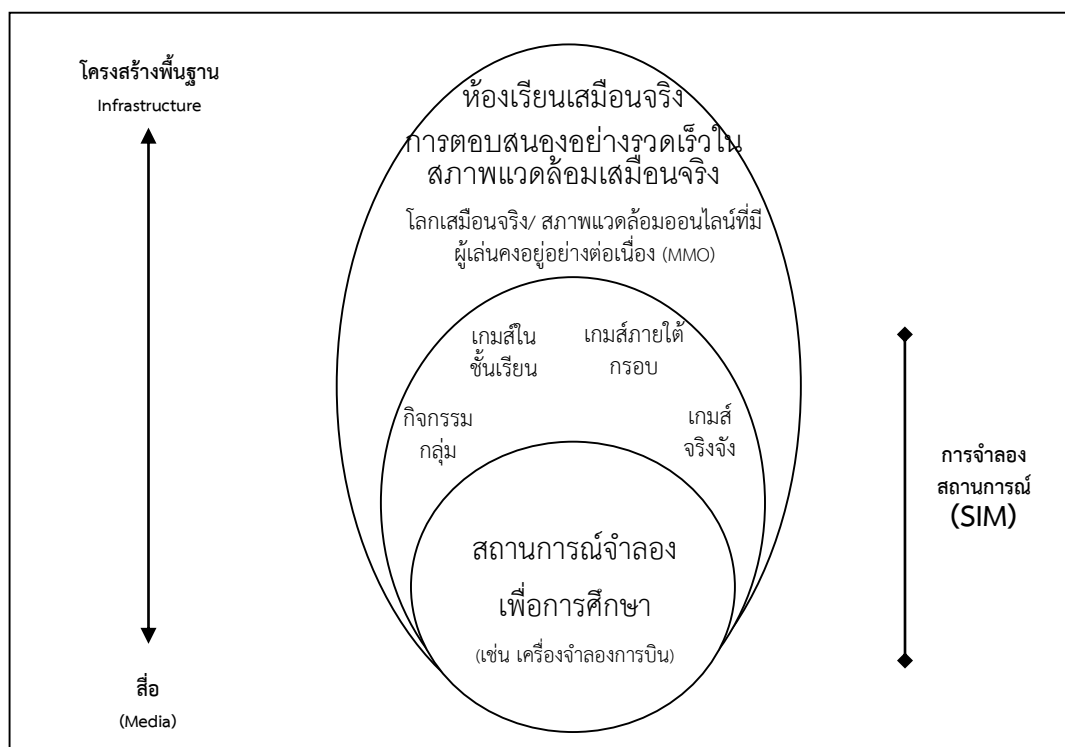
จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นการพัฒนาและแนวโน้มของการนำรูปแบบสถานการณ์จำลองมาใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคำนึงถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้การประยุกต์ใช้กับการสร้างสถานการณ์จำลองเป็นไปได้เสมือนจริงและมีความคุ้มค่าในการลงทุน นอกจากนี้การตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้นของผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในความจำเป็นที่ผู้นำในอนาคตกับความรู้และการทดลองปฏิบัติในเรื่องธุรกิจและการบริหาร (Business-Smart International, 2011) ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาการใช้สถานการณ์จำลองได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นอย่างมากโดยเฉพาะการก้าวข้ามข้อจำกัดในการเรียนรู้ จากการศึกษาบทความและทฤษฎียังพบข้อสนับสนุนในการใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ได้ การให้โอกาสผู้บริหารที่จะได้ทดลอง ทดสอบแนวคิดและข้อสมมติฐานและที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไร้ความเสี่ยง (Risk-Free

Environment) จากข้อมูลพบว่ามากกว่า 60% ของบริษัทในสหรัฐอเมริกาเคยใช้สถานการณ์จำลองในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง รูปแบบสถานการณ์จำลองที่ประสบผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมที่จะเป็นส่วนสำคัญในการปฏิรูปองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (Bertsche, Crawford, & Macadam, 1996) นอกจากนี้ในทางบริหารการศึกษา ยังมีตัวอย่างของการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาในเรื่องการตัดสินใจ ในรูปแบบกรณีศึกษาโดยใช้ลักษณะวิดีโอ อินเทอร์เน็ต ซึ่งแนวทางการตัดสินใจต่างๆสามารถอ้างอิงทฤษฎีเพื่อประยุกต์เข้ากับบริบทของท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

2.6.3 ความหมายและคำจำกัดความของสถานการณ์จำลอง

สำหรับคำจำกัดความของ “สถานการณ์จำลอง” นั้นได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกัน คือ โครงสร้างของสภาพแวดล้อม เป็นนามธรรมในรูปแบบกิจกรรมชีวิตจริงกับเป้าหมายที่ต้องการไปถึง สถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษาจะทำให้ผู้เล่นสามารถฝึกฝนในลักษณะของการใช้ทักษะในโลกแห่งความจริง (Aldrich, 2009b) เกมสถานการณ์จำลองเป็นการรวมเอาเกมส์การแข่งขัน การร่วมมือ การมีส่วนร่วมและกติกาเข้าด้วยกันนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมระหว่างการเล่นด้วย (Glavao 2543 อ้างในทัยนนท์ 2550) สำหรับบางคนสถานการณ์จำลองเป็นทั้งศิลป์และวิทยาศาสตร์ เป็นศิลป์เพราะมีความต้องการความละเอียดอ่อนในการวิเคราะห์และเลียนแบบระบบ และสามารถพัฒนาโดยใช้เวลาและประสบการณ์ และเป็นวิทยาศาสตร์เพราะต้องมีกฎและหลักการที่ต้องทำตาม (Banks, Carson, Nelson อ้างใน P. Sá Silva et al., 2011)

จากการศึกษาในเรื่องสถานการณ์จำลองและเกมส์ทำให้พบคำสำคัญและความหมายที่แตกต่างกันซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนได้หากผู้ศึกษาไม่ทำความเข้าใจในแต่ละคำให้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงมีการพัฒนากรอบแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสำคัญเหล่านั้นซึ่งประกอบด้วย โลกเสมือนจริง (Virtual Worlds) ห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classrooms) เกมจริงจัง (Serious Games) เกมในห้องเรียน (Class Games) เกมสักรอบ (Frame Games) กิจกรรมกลุ่ม (Group Challenges) และสถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษา (Educational Simulations) ดังต่อไปนี้ (Aldrich, 2009b)



ภาพที่ 11 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของการตอบสนองอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (HIVEs) โลกเสมือนจริง (Virtual Worlds) เกมส์ (Games) และสถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษา (Educational Simulations)

ที่มา: Learning Online with Games, Simulations, and Virtual World by Clark Aldrich (2009)

สถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษา (Educational Simulations): คือโครงสร้างของสภาพแวดล้อมเป็นนามธรรมในรูปแบบกิจกรรมชีวิตจริงกับเป้าหมายที่ต้องการไปถึง สถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษาจะทำให้ผู้เล่นสามารถฝึกฝนในลักษณะของการใช้ทักษะในโลกแห่งความจริงภายใต้การให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็นสะท้อนกลับ (Feedback) ซึ่งไม่กระทบต่อกระบวนการหรือบุคคลที่มีอยู่จริง

โลกเสมือนจริง (Virtual World): คือ สภาพแวดล้อมในรูปแบบสามมิติ (3-D) โดยผู้เล่นจากสถานที่แตกต่างกันสามารถเข้ามาเจอกันได้ในเวลาพร้อมๆกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมของโลกเสมือนจริงผู้เล่นสามารถสังเกตและแสดงออกถึงท่าทางและอารมณ์ซึ่งเปรียบเสมือนผู้เล่นกำลังอยู่ในโลกอีกโลกหนึ่งจริงๆ

เกมส์จริงจัง (Serious Games): คือ การสร้างประสบการณ์ที่สามารถมีกรโต้ตอบได้อย่างง่ายและสนุกสนานเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันและตั้งใจในขณะเดียวกันก็สร้างความตระหนักในเรื่องที่เรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษาซึ่งมีความท้าทายของประสบการณ์และมีการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างตั้งใจ (Aldrich, 2009) เกมส์จริงจัง อาจหมายถึง เกมส์ที่มี

วัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาและพัฒนามากกว่าเพื่อสร้างความสนุกสนาน (David & Sande, 2006) สิ่งที่น่าเป็นห่วงสำหรับเกมส์จริงจึงคือ การออกแบบเพื่อการศึกษาและพัฒนาความรู้อย่าง ะมัดระวังอาจทำให้ไม่มุ่งเน้นความสนุกสนานและความเพลิดเพลินเป็นอันดับแรก กระนั้นก็มีได้ หมายความว่าเกมส์จริงจึงไม่ควรมีสิ่งเหล่านั้น (Clark Abt อ้างใน David & Sande, 2006)

เกมส์จริงจะไม่เน้นในเรื่องการโค้ชหรือการให้ความช่วยเหลือจากภายนอก ความน่าสนใจ ของเกมส์จริงนี้จะเกิดขึ้นจากคำพูดแบบปากต่อปากจากผู้ที่ชื่นชอบในการเล่นเอง หากจะ ยกตัวอย่างความแตกต่างระหว่างเกมส์จริงกับสถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษาก็เห็นได้จากการ เปรียบเทียบของ “เครื่องจำลองการบิน” (Flight Simulator) กับ “เกมส์ซิมซิตี” (SIM City) สำหรับ เครื่องจำลองการบินนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้ของนักบินฝึกหัดในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เมื่ออยู่ในสถานการณ์จริง มีการออกแบบสถานการณ์ต่างๆเพื่อการเรียนรู้และการฝึกฝนของนักบิน ฝึกหัด ดังนั้นในการออกแบบสถานการณ์จำลองการบินนั้นจึงถูกออกแบบจากคุณลักษณะ สมรรถนะ ที่จำเป็นในการบินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการคือสามารถบินไปสู่จุดหมายด้วยความปลอดภัยของ ผู้โดยสารและเครื่องบิน ผู้เล่นจะได้รับการโค้ช การให้ความคิดเห็นสะท้อนกลับ และคำแนะนำเพื่อใ้ เกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะที่การเล่นเกมส์จริงอย่างซิมซิตีผู้เล่น สามารถเล่นและตัดสินใจได้ด้วยตัวเองไม่มีสิ่งถูกหรือผิดในการเล่น ผู้เล่นจะมีความสนุกสนานในการ เล่น ดังนั้นประเด็นหลักของการเล่นเกมส์จริงก็คือสิ่งที่ “ผู้เล่นอยากทำ” ในเกมส์ ในขณะที่ สถานการณ์จำลองเพื่อศึกษานั้นประเด็นหลักก็คือสิ่งที่ท่านอยากให้ “คุณหมอที่รักษาท่านควรทำ” ในสถานการณ์จริง (Aldrich, 2009b)

เกมส์ภายใต้กรอบ (Frame Game): คือเกมส์ในลักษณะเดียวกันกับเกมส์จริงแต่จะเป็นการนำ กรอบของวิชาการแบบดั้งเดิมเข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ที่น่าสนใจ อาทิ การเรียนรู้ในรูปแบบเกมส์โชว์

เกมส์ในชั้นเรียน (Class Games): หรือเรียกอีกอย่างว่ากิจกรรมในชั้นเรียน (Class Activity) คือการ สร้างกิจกรรมสั้นๆ เพื่อให้นักเรียนเกิดความตั้งใจหรืออยากเรียนรู้ เป้าหมายของกิจกรรมหรือเกมส์ใน ชั้นเรียนคือเพื่อเป็นการละลายพฤติกรรม (Ice Breaker) เป็นการทำให้ทราบความรู้ ณ ปัจจุบันของ นักเรียน ทำให้นักเรียนได้ฝึกฝนผ่านโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่

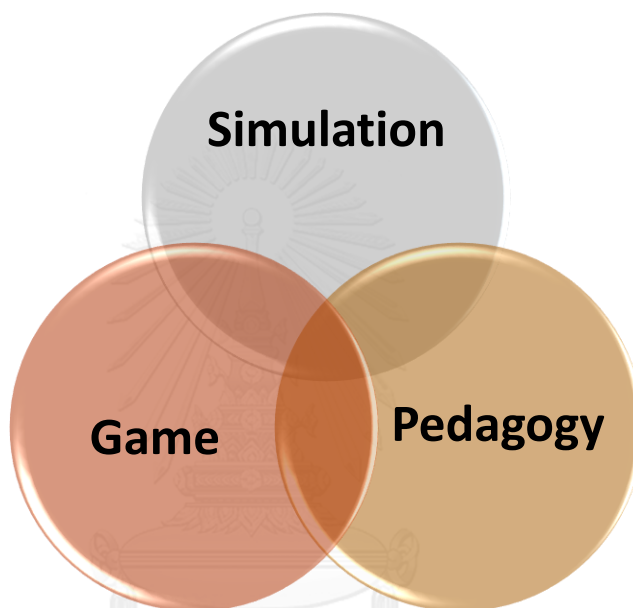
กิจกรรมกลุ่ม (Group Challenge): คือกิจกรรมที่คนในกลุ่มต้องร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่วางเอาไว้ โดยทั่วไปสมาชิกในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบในบทบาทที่แตกต่างกันออกไป มี การค้นหาทางออกมากกว่าเพียงการประยุกต์ใช้เพียงอย่างเดียว

ห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom): คือการวางโครงสร้างพื้นฐานสำหรับชั้นเรียนหรือการ ประชุมในรูปแบบที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน มีการเชื่อมโยงเสียง สไลด์การนำเสนอ เนื้อหา แผนภาพ และอื่นๆ ห้องเรียนเสมือนจริงจะอยู่ในรูปแบบการตอบสนองอย่างทันทีและรวดเร็ว ซึ่งในปัจจุบันได้ กลายเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้แบบทั่วไปและการเรียนรู้ผ่านเกมส์และสถานการณ์จำลอง

2.6.4 องค์ประกอบในการพัฒนาและออกแบบสถานการณ์จำลอง

1. การออกแบบสถานการณ์จำลอง

จากการศึกษาของผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองในต่างประเทศทำให้ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบของการออกแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation Elements) มีหลากหลายขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และรูปแบบของสถานการณ์จำลองนั้นๆ โดยส่วนใหญ่ของการออกแบบสถานการณ์จำลองจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ปัจจัยคือ (Aldrich, 2009b)



ภาพที่ 12 รูปแสดงความคาบเกี่ยวกันขององค์ประกอบในการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง

ที่มา: Learning Online with Games, Simulations, and Virtual World by Clark Aldrich (2009)

1. องค์ประกอบสถานการณ์จำลอง (Simulation Elements) ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายของการเรียนรู้ (Learning Goal) ส่วนประกอบดังกล่าวได้แก่

- เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในชีวิตจริง (Real-Life Actions) ซึ่งจะมีผลต่อการเชื่อมโยงและการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ อาทิ แท็บเล็ต พีซี เม้าส์ และอื่นๆ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์และการตอบสนองต่อสถานการณ์จำลอง
- ผลของการกระทำจะมีผลกระทบเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน อาทิ แผนที่ ดึง ชุมชน บุคคล และแม้แต่กระบวนการทางเคมีต่างๆ
- ระบบจะสามารถให้ผลและข้อมูลสะท้อนกลับต่อผู้เรียนหรือผู้ทำการทดสอบ

2. องค์ประกอบเกมส์ (Games Elements) เป้าหมายของเกมส์มีความแตกต่างจากสถานการณ์จำลองกล่าวคือเกมส์จะมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความสนุก เพลิดเพลิน สร้างแรงจูงใจให้ผู้เล่นอยากเล่นเกมต่อไป ดังนั้นองค์ประกอบของเกมส์จึงขึ้นอยู่กับความสวยงามของภาพ ความเสมือน

จริง ความยิ่งใหญ่ ความผสมผสานระหว่างความยากและง่ายและการได้รับรางวัลในเกมส์ในหลากหลายลักษณะ อาทิ ชัยชนะ การผ่านด่าน เครื่องมือ อาวุธ ความสามารถ รูปลักษณ์ เครื่องแต่งกาย และเงินเป็นต้น องค์ประกอบของเกมส์ (Game Elements) จะเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความพยายาม ความตั้งใจ และความผูกติดกับเกมส์ที่เล่น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของเกมส์ที่สำคัญนั้น ได้แก่

- ความสวยงาม น่าเล่น ความเหมือนจริง
- ความผสมผสานระหว่างความยากและง่ายในการเล่น
- รางวัลที่ได้รับจากการเล่น
- ระยะเวลาที่เหมาะสมในการเล่น

3. องค์ประกอบของการสอน (Pedagogical Elements) หมายถึงเทคนิคและองค์ประกอบเพื่อสร้างให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และเพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจเรียกว่าเป็น “ตัวช่วย” เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว อาทิ การเลือกระดับการเรียนรู้และความยากง่าย คำอธิบาย วิธีการเล่น การบอกใบ้ แพนผัง คู่มือ ตารางข้อมูล ข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลอ้างอิง โค้ชหรือผู้ช่วยรวมถึงความสามารถในการกลับไปเล่นใหม่ได้ สำหรับประโยชน์ขององค์ประกอบของการสอน (Pedagogical Elements) นั้นในเชิงการเรียนรู้แบบผ่านประสบการณ์ (Educational Experience) จะช่วยให้ผู้เรียนให้

- รู้ว่าควรทำอะไรในการเรียนรู้
- หลีกเลียงพฤติกรรมความคิดไปเอง
- เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลของการกระทำได้รวดเร็ว
- ก้าวข้ามความสับสนเพื่อไปถึงคำตอบที่ต้องการได้
- ทดลองทางเลือกที่แตกต่าง
- ประยุกต์ใช้บทเรียนเข้ากับชีวิตจริง

ในทางกลับกันข้อเสียขององค์ประกอบของการสอนอาจเกิดขึ้นได้หากมีการให้ความช่วยเหลือผู้เล่นมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ดังนั้นองค์ประกอบของการสอน (Pedagogical Elements) จึงเปรียบเสมือนผู้สอนที่ฉลาด (Wise Instructor) ในการสังเกต ให้ความเห็นชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงและรู้ว่าเมื่อไหร่ควรจะพูดอะไรหรือไม่พูดอะไร สำหรับการออกแบบ Simulation ส่วนใหญ่นั้นองค์ประกอบของการสอน (Pedagogical Elements) จะเป็นในรูปแบบของเอกสารแนะนำและคู่มือก่อนการใช้งาน

การออกแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาโปรแกรมสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการให้น้ำหนักและจุดมุ่งหมายของการใช้สถานการณ์จำลองนั้นๆ

องค์ประกอบทั้ง 3 มีบทบาทและคุณค่าที่แตกต่างกันแต่เมื่อนำมาประกอบกันจะส่งเสริมให้สถานการณ์ลองประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. การออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลอง

นอกเหนือจากสำคัญขององค์ประกอบในการออกแบบสถานการณ์จำลองแล้ว องค์ประกอบในการออกแบบเนื้อหา (Content Design Elements) ของสถานการณ์จำลองก็มีความสำคัญไม่แพ้กันเพราะนอกจากจะเป็นการสร้างเชื่อมโยงของสมรรถนะที่ต้องการเข้ากับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังเป็นการสร้างความเสมือนจริงของสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้ใช้งานมีการตอบสนองกับสถานการณ์และให้ข้อมูลได้อย่างตรงไปตรงมาตามตัวตนที่แท้จริงผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางของผู้เชี่ยวชาญและนักทฤษฎีทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า มีผู้ศึกษาในเรื่องดังกล่าวค่อนข้างจำกัดเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบันและส่วนใหญ่ทำการศึกษาและพัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาในเชิงลึกจากตัวอย่างที่แท้จริงจึงเป็นสิ่งที่ทำค่อนข้างยากเนื่องจากผู้ทำการศึกษาและพัฒนาสถานการณ์จำลองไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว

ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวความคิดการพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองจากหนังสือและงานเอกสารที่สามารถเผยแพร่ได้จากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ Clark Aldrich (2004, 2009) Huge Hunter (2013) และ David Michael & Sande Chen (2006) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวเพื่อความเหมาะสมกับการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองในบริบททางการบริหารการศึกษาและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นขั้นตอนต่อไป

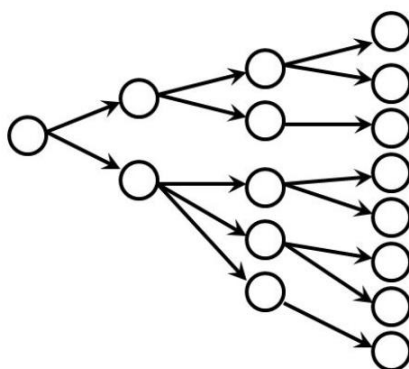
Aldrich (2003, 2009b) ได้อธิบายองค์ประกอบของการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลอง โดยแยกออกเป็น 2 ระดับคือ 1) ระดับการพัฒนาเนื้อหาเบื้องต้นซึ่งเป็นแนวทางพื้นฐานในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองและ 2) ในระดับเนื้อเรื่องของสถานการณ์จำลองซึ่งหากทำการออกแบบสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) จะมีองค์ประกอบย่อยอยู่ 4 เรื่องซึ่งได้แก่ พลังอำนาจ (Power) ความคิด (Idea) ความเครียด (Tension) งานที่รับผิดชอบ (Work) เป็นต้น

1. ระดับเนื้อหาเบื้องต้น (Primary Colors of Content) โดยรวมแล้วมีแนวทางการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองไว้อยู่ 3 แนวทาง ซึ่งควรผสมผสานทั้งสามแนวทางให้เหมาะสมกับความต้องการหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากสถานการณ์จำลองนั้นๆ ทั้งสามแนวทางในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองได้แก่

1.1 เนื้อหาเชิงเส้นตรง (Linear Content) เป็นลักษณะของการออกแบบเนื้อหาโดยเนื้อเรื่องจะขึ้นอยู่กับทางเลือกที่ผู้เล่นเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดในแต่ละจุดตัดสินใจหรือ

Trigger ซึ่งในจุดเริ่มต้นผู้เล่นจะเริ่มต้นจากจุดเดียวกัน มีข้อมูลต่างๆเหมือนกัน เมื่อเลือกทางเลือกในแต่ละจุดตัดสินใจผลต่อจากนั้นจะนำพาผู้เล่นเข้าสู่สถานการณ์และการตอบสนองที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื้อหาเชิงเส้นตรงอาจแยกองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้ (Aldrich, 2009b)

- Branching Story: แขนงทางเลือกสำหรับการเดินเนื้อเรื่องเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อการศึกษา (Educational Simulation) และเป็นรูปแบบย่อยของเนื้อหาเชิงเส้นตรงที่สร้างทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกให้ผู้เล่นต้องทำการตัดสินใจ หรืออีกนัยหนึ่งคือเป็นการสร้างกลุ่มของการตัดสินใจและทางเลือกในการเดินเรื่อง ซึ่งอาจมีทางเดินที่แตกต่างกันและเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับทางเลือกของผู้เล่น และหลายๆครั้งเกิดขึ้นจากคุณลักษณะและการโต้ตอบระหว่างผู้เล่นกับตัวละครในสถานการณ์จำลอง



ภาพที่ 13 รูปแสดงถึงโครงสร้างเนื้อเรื่องแบบแขนงทางเลือก (Branching Story Structure)

- Interactive Spreadsheet/Diagram: แผนผังการมีปฏิสัมพันธ์เป็นการออกแบบสถานการณ์จำลองให้มีชีวิต แผนผังดังกล่าวสร้างความต่อเนื่องของแนวคิด ความสัมพันธ์ และรูปแบบ แผนผังการมีปฏิสัมพันธ์เป็นลักษณะของการประยุกต์สถานการณ์ให้เข้ากับชีวิตจริงผู้เล่นอาจได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ทันทีภายหลังจากการตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และสถานการณ์จำลองอาจดำเนินต่อไปในทางเลือกที่มีมากถึง 3-20 ทางเป็นต้น

- Dialog System: เป็นลักษณะการโต้ตอบการสนทนาของผู้เล่นกับตัวละครที่มีลักษณะ (Character) ที่แตกต่างกัน ซึ่งชนิดของระบบการสนทนาเชิงเส้นตรง (Linear Dialog Systems) ประกอบด้วย 4 ประเภทคือ

- ประเภทการโต้ตอบโดยอัตโนมัติ ซึ่งเป็นลักษณะของการให้ข้อมูลตอนเริ่มต้น หรือภายหลังจากการโต้ตอบในสถานการณ์จำลองนั้นจบลง

- ประเภทการสนทนาโต้ตอบตามแขนงทางเลือก (Branching Dialog Trees) เป็นการโต้ตอบกับตัวละครในสถานการณ์จำลองซึ่งให้ทางเลือกผู้เล่นในการตอบสนอง

ไว้ 3-4 ทางเลือก การตอบสนองของตัวละครอาจมีลักษณะการพูด น้ำเสียง อารมณ์ที่แตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับทางเลือกนั้นๆ

- การแทรกบทสนทนาเพิ่มเติมในกรณีที่ตัวละครกระทำการที่ผิด แปลกจากการกระทำปกติ ยกตัวอย่างเช่น ผู้เล่นในฐานะละครชายในสถานการณ์จำลองเดินเข้าห้องน้ำผู้หญิง อาจถูกหัวหน้างานเรียกไปตักเตือนในฉากต่อมา เป็นต้น

- ประเภทการสนทนาโต้ตอบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระบบยกตัวอย่างเช่น เมื่อผู้เล่นในตัวละครที่เป็นขโมยพยายามหลบหนีรักษาความปลอดภัย เมื่อยามไม่สังเกตเห็นอาจมีบทสนทนา อาทิ อากาศดีจริงๆ คินนี่ ในขณะที่หากผู้เล่นทำเสียงดังเกิดขึ้น อาจทำให้ตัวละครยอมเปลี่ยนบทสนทนาและน้ำเสียงเป็นตะโกน ช่มชู้ เป็นต้น

นอกจากนี้ Aldirch ยังแบ่งชนิดของการโต้ตอบสนทนาออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะบุคคลิก (Character) ของตัวละคร ซึ่งได้แก่

- การตอบสนองแบบสนับสนุนความคิด (Supporting an idea)
- การตอบสนองแบบต่อต้านความคิด (Opposing an idea)
- การตอบสนองแบบสนับสนุนบุคคล (Supporting a person)
- การตอบสนองแบบต่อต้านบุคคล (Opposing a person)

- Ending: จุดสิ้นสุดของการดำเนินเรื่องจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเลือกทางเดินในสถานการณ์จำลอง หากเป็นในลักษณะของการประชุมอาจมีผลของการประชุมในแบบที่ ดี ปานกลาง และแย่ ซึ่งในแต่ละแบบอาจถูกจำแนกออกได้อีกเป็น ผลการประชุมที่แย่มากและผลการประชุมที่หายหน้าเป็นต้น ซึ่งจุดสิ้นสุดจะเกิดขึ้นจากการเดินเรื่องตามเนื้อหาเชิงเส้นตรง (Linear Content)

1.2 Cyclical Content: เป็นลักษณะการออกแบบให้ผู้เล่นสามารถลองเล่น สถานการณ์จำลองได้มากกว่า 1 ครั้ง เป็นการให้โอกาสผู้เล่นได้เรียนรู้และได้แก้ไขความผิดพลาดใน ครั้งก่อนหน้านั้น การสร้างสถานการณ์จำลองโดยให้โอกาสลองเล่นได้หลายๆ ครั้งจะทำให้ผู้เล่นได้ เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามหากออกแบบลักษณะการลองเล่นซ้ำไว้ง่ายเกินไป อาจทำให้สถานการณ์จำลองขาดความน่าสนใจได้เช่นกัน

1.3 Open-Ended Content: เนื้อหาแบบเปิดเป็นการออกแบบสถานการณ์จำลองใน แบบที่ไม่มีแบบแผน ไม่มีทางเดินหรือตัวเลือกที่กำหนดไว้ การดำเนินเรื่องทุกอย่างเกิดจากตัวผู้เล่นแต่ เพียงผู้เดียว การออกแบบสถานการณ์จำลองในลักษณะนี้จะไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แต่จะเป็นการวิเคราะห์หุ้มมมองทางเลือกในแต่ละทางรวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบข้าง การออกแบบเนื้อหาแบบเปิดนี้จะไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้สร้างเนื้อหาแต่จะขึ้นอยู่กับผู้ได้รับการประเมิน

เพราะผลลัพธ์จะไม่มีคำตอบตายตัว โดยจะเหมาะสมกับเนื้อหาเรื่องกลยุทธ์และการจัดการกับคน และสภาพแวดล้อมรอบข้าง

1.4 Other key elements: นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นๆที่สำคัญต่อการพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- Storyboard: การเขียนบทดำเนินเรื่องเป็นกระบวนการเพื่อทำให้เห็นภาพเพื่อการแก้ไขและทำความเข้าใจในเนื้อเรื่อง รวมถึงมุมมอง ภาพประกอบและตัวละครต่างๆ ก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไปซึ่งได้แก่การเขียนโปรแกรมเพื่อใช้งานจริงและสร้างภาพเคลื่อนไหวต่างๆ บทดำเนินเรื่องสามารถเขียนเป็นรูปภาพหรือตัวหนังสือที่เรียงลำดับการดำเนินเรื่อง

- The Sets: Meeting Room: สำหรับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำหรือเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนในองค์กรนั้น สถานที่ที่เหมาะสมในการออกแบบสถานการณ์จำลองและง่ายในการสังเกตพฤติกรรมรอบข้างได้แก่ ห้องประชุมภายในและระหว่างสายงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการประชุมอยู่ 1 หรือ 2 ประการ โดยมีการตอบสนองระหว่างคนในที่ประชุม ผู้เล่นอาจต้องสังเกตลักษณะท่าทาง วิธีการพูด ความต้องการที่แท้จริงของผู้ร่วมประชุมเป็นต้น ระยะเวลาในการประชุมควรอยู่ระหว่าง 7 – 30 นาที นอกจากนี้ในการประชุมผู้เล่นอาจต้องเข้าใจวิธีกระตุ้นให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็น ยกตัวอย่างเช่น หากถามผู้ที่นั่งฟังจะได้คำตอบของปัญหา แต่ถ้าไม่ถามการประชุมจะจบด้วยความไม่เข้าใจกันและปัญหายังคงอยู่อย่างเดิม (Aldrich, 2004:105-109)

- The Characters: บุคคลลักษณะของตัวละครเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสถานการณ์จำลอง แต่เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลาซึ่งอาจทำให้การออกแบบจำเป็นต้องจำกัดจำนวนตัวละครอยู่ที่ไม่เกิน 5 ตัวละคร อาจประกอบด้วยบุคคลที่มีสถานะหรือตำแหน่งที่ต่ำกว่าและสูงกว่าเพื่อเก็บข้อมูลว่าผู้เล่นจะตอบสนองอย่างไรกับตัวละครในแต่ละแบบ ซึ่งการออกแบบบุคคลลักษณะของตัวละครเป็นสิ่งที่ทำให้สถานการณ์จำลองนั้นเป็นเหมือนความจริงหรือไม่

4. ระดับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) มีองค์ประกอบย่อย 4 เรื่อง ได้แก่ พลังอำนาจ (Power) ความคิด (Idea) ความตึงเครียด (Tension) งานที่รับผิดชอบ (Work) ซึ่งในแต่ละเรื่องจะมีผลต่อการเดินเรื่องของเนื้อหาสถานการณ์จำลอง

2.1 พลังอำนาจ (Power) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่อยู่ในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ อำนาจแบบเป็นทางการ (Formal Authority) ซึ่งได้มาจากบทบาทหน้าที่และตำแหน่งในองค์กรจนถึงความน่าเชื่อถือในตัวตนของตัวละครนั้นๆ อำนาจในแบบที่สองถูกเรียกว่า อำนาจแบบไม่เป็นทางการ (Informal Authority) เป็นอำนาจที่ได้รับมาจากกลุ่มหรือพันธมิตรในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งอาจรวมถึงความเป็นเพื่อนหรือความชื่นชอบ

ส่วนบุคคลในของคนอื่นๆในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และอำนาจในแบบสุดท้ายได้แก่ อำนาจที่มาจากกรณีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Personal Influence) ซึ่งเป็นอำนาจที่ซ่อนอยู่และไม่อาจเห็นได้โดยตรง

2.2 ความคิด (Ideas) ในความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นการนำความคิดที่มีประโยชน์ออกมาแสดงให้คนอื่นเห็นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการนำเสนอความคิดใน 2 รูปแบบ คือ การนำเสนอความคิดของตนเองออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ (Successfully Introduce Ideas) และค้นหาความคิดใหม่ๆที่ซ่อนอยู่จากบุคคลอื่น (Uncover Hidden Ideas)

2.3 ความตึงเครียด (Tension) ในความเป็นจริงนั้นคนทุกคนล้วนมีความเครียดภายในตนเองในระดับที่แตกต่างกัน ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดความตึงเครียดในระดับที่เหมาะสมจะสามารถถึงศักยภาพของคนออกมาได้อย่างสูงสุดเพื่อสร้างให้เกิดผลงานที่เป็นที่ต้องการหรือความคิดใหม่ๆที่มีประโยชน์ ในภาวะที่ต้องการความคิดใหม่ๆหรือการปรับปรุงการทำงานควรมีภาวะความตึงเครียดที่น้อยหรืออยู่ในภาวะที่ผ่อนคลาย (Relax) หรือทำให้เกิดความตึงเครียดที่สูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ และหากต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีและสม่ำเสมอผู้นำควรทำให้เกิดความตึงเครียดในระดับปานกลาง การจัดการให้เกิดความตึงเครียดอาจมีผลกระทบกับเรื่องอื่นๆตามมาได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้นำจึงควรเข้าใจในการจัดการเรื่องความเครียดในการทำงาน

2.4 งานที่รับผิดชอบ (Work) จากองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 เรื่องที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น หากนำมาผสมผสานเชื่อมโยงกันจะทำให้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดผลงานในระดับที่แตกต่างกัน อาทิ หากสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆมากๆอาจต้องใช้พลังอำนาจในด้านต่างๆมากและอาจเป็นการเพิ่มความตึงเครียดให้เกิดขึ้นในการทำงาน ดังนั้นองค์ประกอบย่อยประการสุดท้ายจึงเป็นเรื่องของผลงานที่เกิดขึ้นในท้ายสุดภายหลังจากการจัดการในเรื่องต่างๆ บางครั้งความคิดใหม่ๆอาจทำให้เกิดผลงานแต่ผลงานที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นต้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลงานที่มีความสำคัญภายในเวลาที่จำกัด ซึ่งในที่นี้ได้แก่ การทำงานที่จำเป็นให้สำเร็จและละเว้นการทำงานที่ไม่จำเป็น

David and Sande (2006) ได้อธิบายองค์ประกอบสำหรับการสร้างสถานการณ์จำลองทางธุรกิจไว้โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการทำสถานการณ์จำลอง (Focus on objectives) คือการที่ผู้ออกแบบและพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนในประเภทของเนื้อหา ลักษณะของธุรกิจ และเป้าหมายที่ต้องการจะได้จากสถานการณ์จำลอง ยกตัวอย่างเช่น การออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับธุรกิจค้าปลีกย่อมมีความแตกต่างกันกับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองทางการศึกษา การออกแบบที่ต้องการเน้นในด้านวิชาการและความเสมือนจริงอาจแตกต่างกับการออกแบบที่ต้องการ

เน้นความสนุกสนานและเพลิดเพลิน หรือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างความเสมือนจริงและตื่น
แต่ันย้อมมีความแตกต่างทางด้านงบประมาณเมื่อเทียบกับการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานทั่วไป

2. แบบสมมติฐาน (Assumption) หรือในหนังสือบางเล่มอาจใช้คำว่าแขนงทางเลือก
(Branching Story) ก็คือการสร้างโครงเรื่องและกฎเกณฑ์ในการเล่นที่อยู่เบื้องหลังสถานการณ์จำลอง
โดยเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถานการณ์จำลองสามารถใช้งานได้จริง การออกแบบ
สมมติฐานสามารถทำให้สถานการณ์จำลองใช้งานได้ดีและเป็นที่น่าสนใจของผู้เล่น หรือในทาง
ตรงกันข้ามหากออกแบบได้ไม่ดีอาจทำให้สถานการณ์จำลองใช้งานไม่ได้และไม่เป็นที่น่าสนใจ

3. เทคนิคการออกแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation Techniques and Features)

3.1 การสุ่มตัวเลข (Random Numbers) เป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลในสถานการณ์จำลอง
และเกมส์จริงจัง (Serious Games) โดยการใช้คอมพิวเตอร์ปัญญาประดิษฐ์ (Computer AI -
Artificial Intelligence) เพื่อให้ผู้เล่นไม่สามารถคาดเดาแนวทางในการเล่นและการตอบคำถามได้ แต่
ข้อควรระวังในการใช้การสุ่มตัวเลขหรือคอมพิวเตอร์ปัญญาประดิษฐ์ก็คือหากต้องการให้ผู้เล่นได้
เรียนรู้อะไรอย่างเป็นระบบ วิธีนี้อาจทำได้ยากและอาจทำให้ผู้เล่นหลงทางในการเล่นได้ เปรียบเทียบได้
กับการเล่นเกมสเตรซึผู้เล่นอาจชนะเกมส์ได้แต่การชนะนั้นอาจไม่ได้อยู่ที่ความรู้ความสามารถแต่เกิด
จากความโชคดีในการทอดลูกเต๋า เป็นต้น

3.2 เวลาที่บีบคั้น (Time Compression) เป็นการทำให้มีเวลาน้อยในช่วงเวลาการ
ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการเล่น เป็นการบังคับให้ผู้เล่นต้องรู้จักจัดลำดับ
ความสำคัญและทำการตัดสินใจ ซึ่งในสถานการณ์จำลองบางประเภท เวลาที่บีบคั้นอาจไม่มีความ
จำเป็น

3.3 การทำกระบวนการให้เรียบง่ายขึ้น (Process Simplification) เป็นการลดขั้นตอน
ของกระบวนการที่มีความซ้ำซ้อนมากเกินไปจนความจำเป็น ซึ่งอาจทำให้ขาดความสนุกและล่าช้า
ยกตัวอย่างเช่นเกมส์แข่งรถ ผู้ออกแบบจะตัดรายละเอียดปลีกย่อยในการขับรถออกไปเช่น เกียร์แบบ
ปกติที่ต้องมีคลัชกลายเป็นเกียร์ออโต้ซึ่งง่ายต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เล่นใหม่ เป็นต้น

3.4 การยกเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงออก (Headache Removal) เป็นหลักการเดียวกัน
กับกระบวนการทำให้ง่ายขึ้น (Process Simplification) แต่เป็นการตัดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในความเป็น
จริงเพื่อสร้างให้เกิดความสนุกและน่าติดตาม อาทิ ในเกมส์ยิงปืนจะไม่มีปัญหากระสุนข้างล่างล้อง
เหมือนในความเป็นจริง ซึ่งในกรณีการสร้างสถานการณ์จำลองเสมือนจริงสำหรับการฝึกฝนตำรวจ
การนำปัญหาเหล่านี้มาใช้ในการออกแบบก็อาจเป็นเรื่องที่จำเป็นเพราะเป็นอาจเป็นเหตุทำให้
เจ้าหน้าที่ตำรวจได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตได้

3.5 การสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ (Perfect Communication) เช่นเดียวกันกับการทำ
กระบวนการให้เรียบง่ายขึ้น (Process Simplification) และการยกเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงออก

(Headache Removal) การสื่อสารเป็นปัญหาที่มักจะพบอยู่ในทุกๆสถานการณ์และทุกๆองค์กร แต่ในเกมส์จริงจัง (Serious Game) หรือสถานการณ์จำลองทางวัตถุประสงค์ของการเล่นไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องการสื่อสาร ปัญหาเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลก็มักจะมีได้ถูกหยิบยกเป็นประเด็นในเกมส์หรือสถานการณ์จำลองนั้นๆ

Hunter (2013) ได้อธิบายขั้นตอนสำหรับการสร้างสถานการณ์จำลองทางการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร (Start with an idea) คือการกำหนดเป้าหมายและสิ่งที่ต้องการทำเพราะการพัฒนาสถานการณ์จำลองในแต่ละรูปแบบจะมีแนวทางในการพัฒนาเนื้อหาหรือการใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันออกไป อาทิ การพัฒนาสถานการณ์จำลองในเรื่องกลยุทธ์จะมีความแตกต่างจากการพัฒนาสถานการณ์จำลองในเรื่องพฤติกรรมของคน ซึ่งการพัฒนาสถานการณ์จำลองนั้นไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับในหลายๆเรื่อง นอกจากนี้ยังต้องทำความเข้าใจกับองค์ประกอบเบื้องต้นของการพัฒนาสถานการณ์จำลอง คือ 1.เนื้อหาของเรื่อง (Story) 2.กฎ (Rules) และ 3.การออกแบบ (Design)

2. การสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories) เป็นหนึ่งในรูปแบบของการสร้างสถานการณ์จำลองในเนื้อหาที่มีอยู่หลากหลาย ทั้งนี้รูปแบบหนึ่งรูปแบบอาจไม่เหมาะสมกับเนื้อหาบางเนื้อหาก็เป็นได้ สำหรับการสร้างแขนงทางเลือก (Branching Story) จะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแขนงทางเลือกจะเป็นการกำหนดทางเลือกสมมติ (Scenario) เพื่อการตอบสนองต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ประโยชน์ของการสร้างแขนงทางเลือกก็คือ การที่ทำให้ผู้เล่นรู้สึกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้หรือเรียกอีกอย่างว่าการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ ผู้เล่นสามารถลองผิดลองถูกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถจดจำในสิ่งที่เรียนโดยมีค่าใช้จ่ายที่ไม่แพงและเกิดความสนุกสนานตื่นเต้นในการเรียนรู้ แต่ข้อจำกัดของการสร้างสถานการณ์จำลองแบบแขนงทางเลือก (Branching Story) ก็มีอยู่หลายประการ อาทิ เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์จำลองในการเรียนรู้เรื่องของพฤติกรรมมากกว่าในเรื่องเชิงกลยุทธ์ ผู้เล่นอาจคาดเดาแนวทางของสถานการณ์จำลองได้ ผู้เล่นในกลุ่มที่มีมุ่งเน้นวิชาการอาจมองรูปแบบนี้เป็นการเล่นมากกว่าการเรียนรู้จริง

ดังนั้น ในการออกแบบสถานการณ์จำลองในรูปแบบแขนงทางเลือก (Branching Story) จึงมีการกำหนดปัจจัยสองด้านที่มีความขัดแย้งและทำให้สถานการณ์จำลองมีความซับซ้อนและมีลักษณะเหมือนโลกแห่งความจริง ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้านเวลาและปัจจัยในเรื่องคุณภาพซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม การกำหนดปัจจัยที่มีความขัดแย้งกันในลักษณะนี้ถูกเรียกว่า กรอบแนวคิดแขนงทางเลือกสองปัจจัย (Two Metric Branching Story Framework) ซึ่งการสร้างแขนงทางเลือกสองปัจจัยนั้นมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Hunter, 2013)

2.1 การกำหนดและเขียนวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 3 ประการของโปรแกรม สถานการณ์จำลอง (Recognize and write down three learning objectives of this program) การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความเฉพาะเจาะจงมากเพียงพอ

2.2 การกำหนดวิธีการวัดผล (Define unit of measure) คือการวัดค่าของตัวแปรสอง ปัจจัย (Two Metrics) ซึ่งอาจมีความแปรผันในทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้ามกัน อาทิ ผลกำไรขององค์กรเกิดขึ้นจากความพึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ แต่ถ้าหากต้องการกำไรมากๆ ด้วยการขึ้นราคาสินค้าก็อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าด้วยเช่นกัน เป็นต้น

2.3 การสร้างเรื่องราว (Build a story) เป็นส่วนที่มีความยากมากที่สุดซึ่งหมายถึงการ นำกรณีศึกษาออกมาออกแบบและซ่อนไว้ภายใต้เรื่องราว ซึ่งอาจประกอบด้วย ตัวละคร ความท้าทาย และเป้าหมาย (Characters, Challenge, Goal) เรื่องราวต่างๆที่ถูกสร้างจะต้องสามารถบอกได้ว่าผู้เล่นจะถูกวัดหรือประเมินได้อย่างไร

2.4 การสร้างแผนที่ทางเลือกสมมติเพื่อการตัดสินใจ (Build decision scenario map) ในการสร้างแขนงทางเลือกนั้นผู้เล่นจะต้องทำการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกซึ่งจะนำไปสู่แผนที่ ทางเดินที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการกำหนดแผนที่ทางเลือกสมมติเพื่อการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่ จำเป็นและต้องออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแขนงทางเลือก สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ ไม่ควรสร้างทางเลือกที่มากกว่า 3 ทางเลือกเพราะจะทำให้แขนงทางเลือกมีขนาดใหญ่มากขึ้นเกินไป

2.5 การสร้างแผนที่ทางเลือกของผลลัพธ์ (Build metrics outcome map) เป็นการ สร้างตารางของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้เล่น ทุกๆทางเลือกของการตัดสินใจจะต้องมี ผลกระทบบนตารางไม่มากก็น้อย หรือในบางกรณีผู้ออกแบบอาจสร้างตารางการให้คะแนนที่เป็นผล จากการตัดสินใจ

3. การกำหนดกฎเกณฑ์ (Build the rules) เป็นขั้นตอนที่มีความยากมากที่สุดในการสร้าง และอธิบาย แต่มีหลักการในการกำหนดกฎเกณฑ์ของการสร้างสถานการณ์จำลองดังต่อไปนี้ทำให้ ง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่จำเป็นต้องสร้างสิ่งที่แปลกใหม่ที่สุดในโลก

3.1 ให้นึกถึงผู้เล่นเป็นอันดับแรก ต้องทำให้สถานการณ์จำลองเป็นสิ่งที่สามารถใช้กับ ใครก็ได้เพราะผู้เล่นอาจไม่ต้องการเสียเวลาในการเรียนรู้สิ่งใหม่แต่ต้องการลองเล่นได้ทันที

3.2 เริ่มต้นด้วยการเขียนกฎเกณฑ์เป็นข้อๆ อย่าเขียนเป็นคู่มือตั้งแต่แรกเพราะ กฎเกณฑ์อาจถูกปรับแก้ได้ตราความเหมาะสม

4. การสร้างต้นแบบ (Build the prototype) ในขั้นตอนการสร้างต้นแบบนี้ไม่ควรให้ ความสนใจกับการออกแบบทางด้านกราฟิกหรือความสวยงามมากนัก ควรให้ความสนใจกับบทการ ดำเนินเรื่องเป็นอันดับแรก เพราะหากต้องมีการปรับเปลี่ยนบทการดำเนินเรื่องจะได้ไม่เสียเวลาในการ แก้ไขกราฟิกหรือตัวโปรแกรมมากนัก สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดคือตัวเนื้อหาบทดำเนินเรื่องและ

กฎเกณฑ์ของสถานการณ์จำลอง วัตถุประสงค์หลักของการสร้างต้นแบบคือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานของโปรแกรมเพื่อการทดสอบเท่านั้น สิ่งสำคัญ 3 ประการในการทำให้การสร้างต้นแบบ (Prototype) ประสบความสำเร็จ

4.1 เนื้อหาสถานการณ์ต้องมีความชัดเจนและครบถ้วนเพราะปราศจากเนื้อหาที่ครบถ้วนและชัดเจนผู้เล่นอาจเกิดความสับสนได้

4.2 กำหนดกฎเกณฑ์ของสถานการณ์จำลองให้ชัดเจน

4.3 กำหนดให้มีจุดเริ่มต้น (Start) และจุดสิ้นสุด (Finish) ของต้นแบบให้ชัดเจนเพราะคนส่วนใหญ่ไม่ชอบสิ่งที่ยังทำไม่เสร็จโดยเฉพาะเมื่อต้องเสียเวลาในการมาทำการทดสอบต้นแบบแต่รู้สึกไม่ได้อะไรกลับไป ดังนั้นจึงควรกำหนดจุดสิ้นสุดให้กับผู้เล่นได้เห็นภาพตั้งแต่ต้นจนจบของต้นแบบสถานการณ์จำลองด้วยเช่นกัน

5. การทดสอบและทำซ้ำ (Test and iterate) การทำการทดสอบและปรับปรุงแก้ไขเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดของการสร้างสถานการณ์จำลองเพราะเป็นการรับคำแนะนำและข้อคิดเห็นสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำกลับไปปรับปรุงและพัฒนาสถานการณ์จำลองให้มีความสมบูรณ์ให้ดียิ่งขึ้น การทดสอบสถานการณ์จำลองประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ

5.1 การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการทดสอบ (Test Environment Setup) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมจริงสำหรับการทดสอบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ในการทดสอบขั้นตอนการทำงานของกาปฏิบัติงานจริงซึ่งมีการทำงานพร้อมๆกันของพนักงาน 5 คน ในห้องซึ่งมีโต๊ะทำงานและอุปกรณ์ที่ไม่มี ความพร้อมมากนัก หรือหากเปรียบเทียบกับการบริหารโรงเรียนก็คือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริงในแต่ละโรงเรียน ซึ่งบางโรงเรียนในต่างจังหวัดไม่มีห้องแอร์ มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ช้า มีโต๊ะทำงานที่ใช้ร่วมกันซึ่งอาจมีนักเรียนมาปรึกษาอาจารย์ท่านอื่นๆในเวลาเดียวกัน ดังนั้นการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการทดสอบก็ควรเป็นการเลียนแบบสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยอื่นๆ ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเมื่อผู้เล่นจะต้องทำการทดสอบหรือเล่นสถานการณ์จำลองนั้นๆ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในประการสุดท้ายก็คือการทำการทดสอบถึงแม้จะเป็นการเลียนแบบสภาพแวดล้อมจริง ก็ควรจะจัดสถานที่ที่เหมาะสมกับสุขภาพและมีความสะดวกสบายสำหรับอาสาสมัครที่ทำการทดสอบด้วยเช่นกัน

5.2 การทดสอบและเก็บข้อมูล (Test and Gather) เป็นการทดสอบให้เหมาะสมกับตัวแปรหรือองค์ประกอบ ซึ่งในที่นี้ให้ข้อมูลประกอบดังต่อไปนี้

- อะไรคือปัญหาที่ท่านกำลังพยายามแก้ไข
- อะไรคือตัวแปรหลักที่ทำให้องค์กรของท่านประสบความสำเร็จ
- อะไรคือสิ่งที่ท่านพยายามจะสอนผู้เล่น

- อะไรคือสิ่งที่ท่านต้องการให้ผู้เล่นได้ฝึกฝน
- ท่านต้องการให้ผู้เล่นได้ตอบสนองอย่างไร
- ประเภทของการตัดสินใจแบบใดที่ท่านต้องการให้ผู้เล่นได้ทำ
- จากคำตอบข้างต้น ท่านมีความคิดอย่างไรกับสถานการณ์จำลอง

ใช้องค์ประกอบข้างต้นเป็นแนวทางที่ทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องจากการทดสอบ ในระหว่างการทดสอบผู้เก็บข้อมูลจำเป็นต้องแยกตัวออกมาเพื่อให้ผู้เล่น (ผู้ทำการทดสอบ) ได้ใช้เพียงคู่มือและการตัดสินใจของตนเองเท่านั้น

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารศึกษาเพื่อการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะที่ดีในการพัฒนางานการศึกษาไทยประกอบกับกฎระเบียบและมาตรฐานสมรรถนะที่ชัดเจนที่กำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการค้นคว้าต่อเนื่องในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะด้วยเครื่องมือและแนวคิดต่างๆ มากกว่าการศึกษาในเรื่องตัวสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอของมูลการวิจัยในสองแนวทางคือ 1) การศึกษาแนวคิดเรื่องการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป และ 2) การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมสถานการณ์จำลองเสมือนจริงเพื่อการวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นแนวโน้มที่มีมากขึ้นในต่างประเทศแต่ยังไม่เป็นที่ได้รับความสนใจมากนักในประเทศไทยผู้วิจัยขอสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

Brown-Sims (2010): Evaluating School Principals: Tips and Tools

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน (ครูใหญ่) เรื่อง Evaluating School Principals: Tips and Tools จัดทำโดย National Comprehensive Center for Teacher Quality ในปี 2010 เพื่อเป็นการสอดคล้องกับกฎหมายของประเทศสหรัฐอเมริกา NCLB Act และมาตรฐานระหว่างมลรัฐหรือ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) ซึ่งได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนหรือ ครูใหญ่ ต้องมีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในบทบาทที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ได้นำแนวทางการประเมินสองแนวทางเพื่อวิเคราะห์และพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้แก่ การประเมินผลแบบย่อย (Formative Assessment) และการประเมินผลแบบสรุปผล (Summative Assessment) โดยเป็นการนำวิธีการมาใช้ในแบบผสมผสานเพื่อการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน วิธีการแบบย่อย

(Formative Assessment) นั้นจะเป็นการประเมินสมรรถนะเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำในอนาคตหรือเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน การประเมินแบบย่อยจะเป็นการที่ทำให้ผู้ได้รับการประเมินสามารถได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) สำหรับจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ในขณะที่การประเมินแบบสรุปผล (Summative Assessment) จะเป็นการประเมินเพื่อบอกถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องๆใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นเหมือนบทสรุปในตอนท้ายสุดเพื่อตัดสินโดยใช้หลักฐานข้อมูลต่างๆ จากการประเมินย่อยหลายๆ ครั้งที่ผ่านมา

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้วิธีการผสมผสานระหว่าง การประเมินผลแบบย่อย (Formative Assessment) และการประเมินผลแบบสรุปผล (Summative Assessment) เพื่อการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่นั้นมีดังต่อไปนี้ (Brown-Sims, 2010)

1. เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน (Increased accountability of principals) ยกตัวอย่างเช่นการประเมินแบบ 360 องศาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจความเห็นจากครู ผู้ปกครอง หรือนักเรียน ร่วมกันกับข้อมูลจากการสังเกตอย่างมีแบบแผน (Formal Observation) ซึ่งหมายถึงการสังเกตที่มีการเตรียมการล่วงหน้า มีการวางแผน มีกำหนดเวลา สถานการณ์ สถานที่ พฤติกรรมและบุคคลที่จะสังเกตไว้อย่างครบถ้วน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556) และการประเมินจากเอกสาร (Key Documents Review) จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มองเห็นภาพครบทุกมุมมองของผลงานการบริหารและผลกระทบของโรงเรียนที่มีต่อกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ต่างๆ

2. เป็นการประเมินพฤติกรรมและการปฏิบัติของการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี (Assessment of good instructional leadership practices and behaviour) การประเมินผู้บริหารโรงเรียนควรประเมินที่พฤติกรรมหรือการกระทำที่เฉพาะเจาะจงและจับต้องได้มากกว่าการมองเพียงแค่ลักษณะบุคลิกภาพและคุณลักษณะของคนนั้นเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ดีขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญมากกว่าอย่างอื่นๆ

3. เป็นการให้ข้อมูลเพื่อการสนับสนุนและพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Provision of data that can be used to target support and professional development) การเก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังจากการประเมินผลแบบย่อย (Formative Assessment) และการประเมินผลแบบสรุปผล (Summative Assessment) ควรทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนา แผนการพัฒนา และการฝึกอบรมต่างๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น Brown-Sims จึงได้สรุปเครื่องมือและคำแนะนำสำหรับการประเมินครูใหญ่ของโรงเรียน (Evaluating School Principals: Tips and Tools) ไว้ดังต่อไปนี้ (Brown-Sims, 2010)

- การประเมินควรมีความโปร่งใสในเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน มีความเข้าใจง่าย สามารถวัด และสังเกตได้จริง นอกจากนี้การให้ความเห็นสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้ประเมินควรเป็นแบบเปิดและระบุเวลา เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาได้จริง
- การประเมินควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับระดับชั้นของตำแหน่ง หรือระดับประสบการณ์ หรือเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารโรงเรียน เพราะความต้องการในตัวสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในระดับต้นอาจแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาแล้วมากมาย
- เนื้อหาของการประเมินควรสอดคล้องกับเป้าหมาย หรือความต้องการของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา
- การประเมินควรมีความเที่ยงตรง (Valid) และเชื่อถือได้ (Reliable) ในการให้ข้อมูลหรือผลลัพธ์
- การประเมินควรมีประยุกต์ความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนอยู่ในเขตที่ผู้ปกครองมีฐานะยากจน ดังนั้นประเภทของการประเมินจึงควรช่วยให้ข้อมูลเชิงลึกว่าทำไมผู้บริหารโรงเรียนจึงมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการแก้ปัญหาในแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกัน
- ควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบการประเมินด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการทำให้แน่ใจว่าการประเมินในแต่ละรูปแบบมีความเที่ยงตรง ผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตการศึกษาควรทำการประเมินความมีประสิทธิภาพของเครื่องมือและกระบวนการอยู่อย่างสม่ำเสมอ
- การประเมินผู้บริหารโรงเรียนควรเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพราะจากงานวิจัยโดย Hallinger and Heck (1998) พบว่าบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนคือครูประจำชั้นและรองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียนโดยการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมิได้มีผลทางตรงต่อผลการเรียนของเด็กซึ่งเป็นเป้าหมายของโรงเรียน หากแต่มีผลทางอ้อมในการบริหารครูผู้สอนมากกว่า

Brown-Sims ได้สรุปกลยุทธ์สี่ประการในการประเมินและวิเคราะห์ผู้บริหารโรงเรียนได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1: จัดทำเป้าหมายและความคาดหวังสำหรับการประเมินให้ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดว่า “อะไร” คือสิ่งที่ต้องถูกประเมิน กำหนดว่า “ใคร” จะเป็นผู้ทำการประเมินหรือให้ความคิดเห็น ต่อมาคือการกำหนดว่าผลของการประเมินหรือข้อค้นพบจะเป็น “อย่างไร” และสุดท้ายคือการกำหนด “ความถี่” ในการประเมิน

กลยุทธ์ที่ 2: การใช้การประเมินที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เพื่อให้ข้อมูลผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาเพื่อความเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3: การเชื่อมโยงการประเมินกับมาตรฐานที่อิงการวิจัยอาทิ มาตรฐานของ 40 มลรัฐในการกำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะความเป็นผู้นำ

กลยุทธ์ที่ 4: การใช้รูปแบบการประเมินหลายแบบและมีความหลากหลายในลักษณะของการเก็บข้อมูล

จากการศึกษาและการนำเสนอของ Brown-Sims ที่ได้นำเสนอใน Evaluating School Principals: Tips and Tools นั้นทำให้พบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญกับวิธีการให้ได้ข้อมูลการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะหรือความเป็นผู้นำสถานศึกษาอย่างมาก รวมถึงมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันในแต่ละมลรัฐ ถึงแม้จะมีได้มีข้อกำหนดให้แต่ละรัฐจะต้องมีมาตรฐานเหมือนกันก็ตาม

Hallinger and Murphy (1987): Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)

งานวิจัยของ Phillip Hallinger ในการพัฒนา Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) เป็นหนึ่งในงานวิจัยที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ในตามความหมายของ (Hallinger & Murphy, 1987) สำหรับเครื่องมือ PIMRS ได้ถูกนำเสนอครั้งแรกในปี 1987 ในวารสาร Educational Leadership เดือนกันยายน โดย Phillip Hallinger ร่วมกับ Joseph E. Murphy ได้อธิบายถึงแนวคิดการใช้เครื่องมือ PIMRS ในการประเมินและพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่ง Hallinger ได้ทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีผู้นำการศึกษาที่เข้มแข็ง โดยอ้างอิงงานวิจัยในปี 1982 และ 1985 ร่วมกับ Murphy ที่สนับสนุนให้มีการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนผ่านการประเมิน

เครื่องมือ Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) ได้ถูกออกแบบด้วยวิธีการวิเคราะห์หน้าที่ของผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) โดยวิเคราะห์พฤติกรรมและแนวการปฏิบัติผ่านเอกสารและงานวิจัยรวมถึงการพูดคุยและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ได้แปรผลออกมาเป็นตัวแปรทางพฤติกรรมในรูปแบบของแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ประเมินผู้บริหารโรงเรียนในพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ รูปแบบการใช้งานแบบสอบถาม PIMRS นั้นสามารถทำได้ทั้งในแบบการประเมินตนเอง หรือการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำการประเมิน โดยผลลัพธ์ที่ได้จาก PIMRS จะมีประโยชน์ต่อการวางแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan) ของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ในปี ค.ศ. 1994 ภายหลังจากการนำเสนอแนวคิดและเครื่องมือ PIMRS โดย Hallinger และ Murphy มาแล้ว 7 ปี Philip Hallinger ได้ร่วมทำวิจัยกับ พัทธนี ธรรมเสนา และ Jack Miller ในหัวข้อ “การประเมินความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นใน

ประเทศไทย” (Assessing the Instructional Leadership of Secondary School Principals in Thailand) โดยเป้าหมายของงานวิจัยได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาวิธีการที่ทำให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของไทย 2) พัฒนาลักษณะโครงสร้าง (Descriptive Profile) ของผู้บริหารศึกษาชาวไทยว่าใช้บทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างไรและ 3) เปรียบเทียบผลที่ได้จากการศึกษาเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในประเทศไทยกับข้อมูลที่มีอยู่จากประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย (Hallinger, Taraseina, & Miller, 1994)

Hallinger ได้ทำการวิจัยเรื่องนี้โดยนำเครื่องมือ Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) มาใช้เพื่อประเมินผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการดำเนินการขั้นตอนที่ 2 และ 3 ตามลำดับ นอกจากนี้ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลตัวอย่าง Hallinger กำหนดให้ใช้คำว่า Principal แทนความหมายของผู้บริหารโรงเรียนในทุกระดับของไทย โดยข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้พบว่า 1) การพัฒนาโรงเรียนมีผลมาจากการให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไทย 2) กลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของไทยไม่ได้ “ยึดมั่น” กับความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งถูกประเมินโดย PIMRS 3) ผลจากการเปรียบเทียบพบว่าผู้บริหารโรงเรียนของไทยมีระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งผ่านการประเมินของเครื่องมือ PIMRS “ต่ำกว่า” ประเทศสหรัฐอเมริกาและมาเลเซีย

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าจากงานวิจัยของ Hallinger ในการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะ ทักษะความสามารถนั้น เครื่องมือที่สามารถให้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหากมีการนำเครื่องมือหลายๆประเภทที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้มาใช้ร่วมกันก็จะทำให้ลดความผิดพลาดของการประเมินได้ดีขึ้นรวมถึงสามารถนำข้อมูลที่มีมาเป็นฐานเพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลอื่นๆได้

MESPA (2011): The Evaluation of Minnesota's School Principals

The Evaluation of Minnesota's School Principals เป็นรายงานการศึกษาและแนวทางการประเมินผู้บริหารโรงเรียนของมลรัฐมินนิโซต้า ประเทศสหรัฐอเมริกา รายงานฉบับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่บทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ในมลรัฐมินนิโซต้า ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในระดับที่สูงในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับทฤษฎีและการปฏิบัติของความเป็นผู้นำในโรงเรียน

มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยสมรรถนะ 7 เรื่องด้วยกัน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงบริหาร (Managerial Leadership) ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ภาวะผู้นำ

ทางการสื่อสาร (Communications Leadership) ภาวะผู้นำแห่งชุมชนโรงเรียน (School Community Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Ethical and Professional Leadership) และสำหรับกระบวนการในการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะทั้งเจ็ดนั้นมี 6 ขั้นตอนที่สำคัญซึ่งได้แก่

1. การปฐมนิเทศให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินได้รู้จักกับเครื่องมือ วิธีการและขั้นตอนการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะ (Orientation)
2. การวางแผนก่อนการประเมินโดยผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ (Pre-Evaluation Planning)
3. การเตรียมการก่อนการประชุมระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน (Pre-Conference)
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐาน (Evidence Collection)
5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยผู้ประเมิน (Synthesis)
6. การประชุมพูดคุยระหว่างผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน (Evaluation Conference)

การประเมินสมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- *การเก็บรวบรวมหลักฐาน (Evidence)* เป็นขั้นตอนในเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวสมรรถนะที่กำหนด เพื่อยืนยันความสามารถของผู้ได้รับการประเมินในความหมายของสมรรถนะนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น แผนการพัฒนาโรงเรียนของครูใหญ่จะถูกใช้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพราะจะแสดงถึงหลักฐานที่มองเห็นได้ในการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน นอกจากนี้ ความเห็นของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ก็อาจเป็นองค์ประกอบของหลักฐานที่สนับสนุนสมรรถนะทางด้านผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าหลักฐานในการอธิบายความสามารถของผู้ได้รับการประเมินตามสมรรถนะที่กำหนดจึงเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะเป็นบางส่วนหรือทั้งหมด ทั้งนี้ควรจัดทำกระบวนการเก็บรวบรวมหลักฐานให้เป็นลักษณะเห็นพ้องต้อง (Mutual Acceptance) กันระหว่างผู้ได้รับการประเมินและผู้ประเมิน
- *การสะท้อนข้อมูล (Reflection)* เป็นกระบวนการที่สำคัญของการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะ สิ่งที่ผู้ประเมินจะทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สมรรถนะควรได้รับการอธิบายและบอกกล่าวล่วงหน้าก่อนการพูดคุยกับผู้ถูกประเมิน

- *เกณฑ์การให้คะแนน (Rubric)* ควรถูกออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับหลักฐานที่รวบรวมได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถวัดระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของผู้ได้รับการประเมินในสมรรถนะหลักได้อย่างเหมาะสม
- *ตารางการให้คะแนน (Rating Worksheet)* คือเอกสารหรือเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการให้คะแนนของผู้ประเมินหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของร่วมกันของ Minnesota Association of School Administrators (MASA) Minnesota Elementary School Principals' Association (MESPA), Minnesota Association of Secondary School Principals (MASSP) และ Board of School Administrators (BOSA) แห่งมลรัฐมินนิโซตา ประเทศสหรัฐอเมริกาในการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะและแนวทางการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญและความชัดเจนในการมุ่งมั่นให้ได้มาซึ่งบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจากในประเทศสหรัฐอเมริกาไม่มีกฎหมายบังคับให้ทุกมลรัฐดำเนินการในแบบเดียวกันไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษาหรือการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นเครื่องมือและกระบวนการในการจัดการต่างๆจึงมีความจำเป็นและสามารถวิจัยและพัฒนาได้ตามความเหมาะสมของในแต่ละมลรัฐ

2.5.2 งานวิจัยและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์จำลอง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Squire, Barnett, Grant, and Higginbotham (2004): Tested a simulation/ game called “Supercharged”

ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคที่เรียกว่า ”การตอบสนองอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง” (Highly Interactive Virtual Environment) หรือเรียกโดยย่อว่า HIVE นั้นพบว่าสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างถาวรในการศึกษาได้จริง (Aldrich, 2009) ดังตัวอย่างในงานวิจัยของ Kurt Squire ได้ทำการทดสอบการใช้สถานการณ์จำลองและเกมส์ที่เรียกว่า ซุปเปอร์ชาร์จด์ (Supercharged) ซึ่งถูกพัฒนาโดย John Belcher และ Andrew McKinney จากมหาวิทยาลัย MIT ประเทศสหรัฐอเมริกาในการสอนเรื่องแม่เหล็กไฟฟ้า (*Electromagnetic force*) สไควร์ได้ทำการทดสอบก่อนและหลังสำหรับกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง โดยพบว่ากลุ่มควบคุมที่ได้รับการสอนแบบตอบสนองปกติ (Interactive Lecture) สามารถเพิ่มความเข้าใจได้ 15% จากคะแนนก่อนการทดลอง ในขณะที่กลุ่มทดลองซึ่งได้เรียนรู้ผ่านการเล่นเกมส์สามารถเพิ่มความเข้าใจได้ 28% เมื่อเทียบกับก่อนการทดลอง สไควร์ได้ให้ผลสรุปจากการทดลองว่าการใช้สถานการณ์จำลองบน

คอมพิวเตอร์เกมส์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้นักเรียนเข้าใจความซับซ้อนของปรากฏการณ์ฟิสิกส์และมีความเห็นว่าผู้ออกแบบสถานการณ์จำลองหรือเกมส์จะต้องคำนึงถึงแนวทางที่หลากหลายในการเล่นเกมส์ ต้องรู้จักหาวิธีในการสร้างความน่าสนใจให้กับสถานการณ์จำลองหรือเกมส์โดยการแข่งขันหรือการค้นหาความจริงที่ผู้เล่นมีความสนใจ นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้กับผู้สอนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้สอนยังคงมีบทบาทสำคัญในการสรุปและแนะนำผู้เรียนในการทำสถานการณ์จำลองหรือเกมส์นั้นๆ (Squire, 2004)

John Dunning: Research on traditional curriculum and leadership simulation

ในงานวิจัยของดร.จอห์น ดันนิง ศาสตราจารย์ในสาขาพฤติกรรมองค์กรประจำมหาวิทยาลัยทอรัย (Troy University) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการทดลองโดยการเปรียบเทียบผู้เรียนในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์กรสองชั้นเรียนโดยชั้นเรียนที่หนึ่งใช้รูปแบบวิธีการสอนแบบปกติรวมกันกับการใช้กรณีศึกษาและรายงาน กับชั้นเรียนที่สองที่ทำการสอนโดยใช้แนวทางสถานการณ์จำลองภาวะผู้นำ การทดลองใช้ระยะเวลาหกเดือนพบว่าผู้เรียนในชั้นที่ใช้รูปแบบการสอนแบบปกติรวมกันกับกรณีศึกษาและรายงานมีความสามารถในการจดจำบางส่วนของเนื้อหาวิชาได้ ขณะที่ชั้นเรียนที่สองที่ใช้รูปแบบสถานการณ์จำลองภาวะผู้นำมีสิ่งที่แตกต่างกันที่สำคัญอย่างมีนัยสำคัญคือสามารถอธิบายสิ่งที่เรียนและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง (Aldrich, 2009a)

Hallinger and Kantamara (2001) Learning to Lead Global Change in Local Cultures: Designing a Computer-based Simulation for Thai School Leaders

งานวิจัยของ Philip Hallinger ในเรื่องนี้เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากการออกแบบเครื่องมือสถานการณ์จำลองทางคอมพิวเตอร์ (Computer-based Simulation) ที่เรียกว่า Making Change Happen โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะออกแบบเครื่องมือดังกล่าวเพื่อให้สามารถนำมาใช้กับผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยเนื่องมาจากเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้าน ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการปฏิรูปการศึกษาของไทยซึ่งมีการพัฒนาปรับปรุงการศึกษาในหลายๆทาง ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาของไทย ซึ่งเป้าหมายของการศึกษาของ Hallinger มีสองประการ ประการที่หนึ่งคือเพื่ออธิบายเครื่องมือสถานการณ์จำลอง Making Change Happen และการใช้งานในฐานะเครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำ ประการที่สองคือ เพื่ออธิบายกระบวนการในการประยุกต์ใช้สถานการณ์จำลองในประเทศไทย

เนื่องจากประเด็นในเรื่องภาษาและความแตกต่างของบริบทการศึกษาไทยกับการศึกษาของตะวันตก Hallinger จึงทำการพัฒนาปรับปรุงระบบ Making Change Happen ในฉบับของไทย ซึ่ง

ได้ประยุกต์ทั้งทฤษฎี การศึกษาจากงานวิจัย คำแนะนำและประสบการณ์ตรงจากผู้ทำการวิจัยเอง ภายหลังจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยต่างๆเพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง โรงเรียนในประเทศตะวันตกกับโรงเรียนของไทยแล้วได้พบว่าหลายๆประเด็นที่ถูกระบุว่าเป็นอุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงในไทยกลับเหมือนกันกับที่ปรากฏในการศึกษาในประเทศตะวันตกเช่นกัน ในขณะที่ ความแตกต่างกันของสองบริบทนั้นอยู่ที่เรื่องของวัฒนธรรม โดย Hallinger ได้ใช้กรอบแนวการข้าม วัฒนธรรม (Cross Cultural Framework) ของ Greet Hofstede ในการวิเคราะห์คุณลักษณะของ คนไทยในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาออกแบบและปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าว

ภายหลังจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์และออกแบบเครื่องมือ Hallinger ได้ทำการทดลอง ผ่านการทดสอบภาคสนาม (Field Test) กับผู้นำโรงเรียน (School Leader) จำนวน 4 ครั้ง โดยแต่ละครั้งจะมีผู้นำโรงเรียนเข้าร่วมการทำสถานการณ์จำลองในห้องปฏิบัติการจำนวน 25 ถึง 45 คน โดยใช้เวลาหนึ่งวันเต็ม ซึ่งผลการทดลองพบว่า

ประการที่ 1: ผลการทำสถานการณ์จำลองบรรลุเป้าหมายที่วางไว้คือ ได้ให้ความรู้เบื้องต้น และทำความเข้าใจกับความสำคัญของแนวคิดทางกลยุทธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้เรียน ได้เรียนรู้ที่จะคิดในเชิงลึกมากขึ้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของตน

ประการที่ 2: ผลจากสถานการณ์จำลองไม่ได้อยู่ในระดับที่ผู้ทำการวิจัยต้องการใน “ประเด็น ความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง” ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งมาตรฐานไว้ในระดับ สูงมาก (Mastery)

โดยสรุปแล้วจากผลการวิจัยพบว่าผู้นำโรงเรียนของไทยจะใช้เวลา นานกว่าผู้บริหารโรงเรียน ในประเทศอเมริกาเหนือ ในการปรับตัวเข้ากับเครื่องมือที่ออกแบบคำสั่งจากคอมพิวเตอร์ (Computer-based Instructional Design) แต่เมื่อพวกเขาก้าวผ่านความสับสนในการใช้ระบบใน ขั้นต้นแล้ว จะเกิดความสุขและยึดติดกับการใช้เครื่องมือในรูปแบบนี้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้การให้ เวลาสำหรับผู้เรียนควรเพิ่มเวลาจาก 6 ชั่วโมงเป็น 8 ชั่วโมงสำหรับการนำมาใช้ในประเทศไทย

Hallinger (2005): Making Change Happen: A Problem-based Computer Simulation

งานเขียนชิ้นนี้ Hallinger เป็นบทสรุปของการพัฒนาสถานการณ์จำลองในรูปแบบของ Making Change Happen เพื่อนำเสนอในการประชุมระดับนานาชาติที่เกี่ยวกับ e-Learning สำหรับ สังคมฐานความรู้ ครั้งที่ 2 ซึ่งจัดขึ้น ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ได้มุ่งประเด็นไปที่กระแส โลกาภิวัตน์และแนวโน้มใหม่ๆทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อการอยู่รอดขององค์กรทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นสมรรถนะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็น สิ่งสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการศึกษาฉบับนี้จึงเป็นการนำเสนอการออกแบบ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้โดยปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) ผ่านสถานการณ์

จำลองทางคอมพิวเตอร์ (Computer-based Simulation) เพื่อให้ผู้นำองค์กรได้เรียนรู้การนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยองค์ประกอบของการศึกษาของงานชิ้นนี้มีสองส่วนคือ องค์ประกอบทางด้านแนวคิดสถานการณ์จำลองและองค์ประกอบทางด้านเนื้อหาที่ต้องเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง โดยการออกแบบสถานการณ์จำลองจะใช้แนวทาง “ปัญหาเป็นอันดับแรก” ซึ่งหมายถึงเมื่อเริ่มเข้าสู่สถานการณ์จำลอง จะมีปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันซึ่งทำให้ผู้เล่นจะต้องคิดและแก้ไข ทั้งนี้จะไม่มุ่งเน้นการวิเคราะห์หรือประยุกต์ทฤษฎีใดๆในการเล่นสถานการณ์จำลอง นอกจากนี้เมื่อสิ้นสุดการผ่านสถานการณ์จำลองแล้ว จะมีการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่เกี่ยวข้องกับผลการเรียนรู้ทั้งหมด

โดยรวมแล้วรูปแบบสถานการณ์จำลองในแบบ Making Change Happen ของ Hallinger จะเป็นการให้โอกาสผู้นำองค์กรได้ทดลองการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆที่ตนเองได้เรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรผ่านระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งจะออกแบบสถานการณ์และปัญหาที่ท้าทายที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด

งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาสถานการณ์จำลองเสมือนจริงเพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารนั้นหาได้ยากมาก ผู้วิจัยได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้สถานการณ์จำลองในการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

สุดารัตน์ ชุณหทคล้าย (2544): ผลการใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองที่มีต่อทักษะพื้นฐานในการให้คำปรึกษาผู้ปกครองเด็กที่มีความต้องการพิเศษของนักศึกษาการศึกษาพิเศษ ชั้นปีที่ 4 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม

งานวิจัยโดย สุดารัตน์ ชุณหทคล้าย (2544) เรื่อง “ผลการใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองที่มีต่อทักษะพื้นฐานในการให้คำปรึกษาผู้ปกครองเด็กที่มีความต้องการพิเศษของนักศึกษาการศึกษาพิเศษ ชั้นปีที่ 4 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม” ซึ่งงานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงทดลองโดยเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มคือ กลุ่มนักศึกษาโปรแกรมการศึกษาพิเศษ ชั้นปีที่ 4 สองกลุ่ม กลุ่มละ 8 คน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มควบคุม 8 คน และกลุ่มทดลอง 8 คน โดยทั้งสองกลุ่มจะถูกทำการทดสอบเก็บคะแนนไว้ก่อน (Pre-Test) โดยกลุ่มควบคุมจะได้รับการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มตามปกติ ในขณะที่กลุ่มทดลองจะเข้าโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มตามสถานการณ์จำลองซึ่งทั้งสองกลุ่มจะได้รับการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มตามปกติและการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มผ่านสถานการณ์จำลองเป็นจำนวน 15 ครั้งๆ ละ 100 นาที

การออกแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา โปรแกรมสถานการณ์จำลอง การให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยา
2. สร้างโปรแกรม โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายของการวิจัยแล้วนำโปรแกรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม
3. ปรับปรุงโปรแกรมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
4. นำโปรแกรมไปทดลองใช้กับนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. นำโปรแกรมที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปดำเนินการวิจัยต่อไป

ซึ่งผลจากการทดลองพบว่าคะแนนในการให้คำปรึกษาผู้ปกครองเด็กที่มีความต้องการพิเศษของนักศึกษาโปรแกรมการศึกษาพิเศษชั้นปีที่ 4 หลังได้รับการให้คำปรึกษาโดยใช้สถานการณ์จำลองกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลสรุปของงานวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญไปที่การที่นักศึกษาได้รับการให้คำปรึกษาโดยใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลอง สามารถที่จะแสดงภาษาพูด ภาษาท่าทาง รวมทั้งน้ำเสียงที่แสดงทักษะในการให้คำปรึกษา โดยนักศึกษามีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะได้เรียนรู้จุดเด่น จุดด้อยของตัวเองและได้ปรับปรุงทักษะที่ต้องแก้ไขได้อย่างตรงจุด โดยงานวิจัยชิ้นนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยหลายๆชิ้นที่เกี่ยวข้อง อาทิ งานวิจัยของณัฏฐา ระกำพล (2535) และวันเพ็ญ เกื้อหนูน (2533) รวมถึงงานวิจัยของพิสมัย จิตทอง (2536) ซึ่งได้ศึกษาผลการใช้สถานการณ์จำลองต่อนิสัยการอดออมของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน โดยพบว่านักเรียนที่ผ่านการใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองมีนิสัยอดออมสูงกว่านักเรียนที่ผ่านการสอนแบบปกติ เป็นต้น

สกาวเนตร ไทรแจ่มจันทร์ (2544): ผลของการใช้โปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลองต่อสัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือผู้ป่วยสูงอายุของนักศึกษาพยาบาล

งานวิจัยของสกาวเนตร ไทรแจ่มจันทร์ ในสาขาพยาบาลศาสตร์ เรื่อง ผลของการใช้โปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลองต่อสัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือผู้ป่วยสูงอายุของนักศึกษาพยาบาล งานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงทดลองโดยเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มคือกลุ่มนักศึกษาพยาบาลที่ได้รับโปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลองและกลุ่มที่ได้รับการสอนปกติ และเปรียบเทียบสัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือผู้ป่วยสูงอายุของนักศึกษาพยาบาลก่อนและหลังการได้รับการฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลอง โดยผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยของสัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือผู้ป่วยสูงอายุของนักศึกษาพยาบาลหลังการสอนในกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลองมี

คะแนนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมหรือกลุ่มที่ได้รับการฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลตามปกติ พบว่ากลุ่มที่ได้รับโปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลองมีคะแนนสัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือผู้ป่วยสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาทฤษฎีและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานการณ์จำลองในการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารที่มุ่งเน้นสมรรถนะและทักษะด้านคนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น เกือบจะไม่มีงานวิจัยใดที่ได้ถูกนำเสนอในหัวข้อดังกล่าวแม้แต่ในต่างประเทศก็ตาม สิ่งที่พบจากการศึกษาที่ใกล้เคียง คือ การนำโปรแกรมสถานการณ์จำลองมาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนผ่าน โปรแกรม Making Change Happen ซึ่งพัฒนาโดย The Network Inc ผ่านการวิจัยและออกแบบโดย Philip Hallinger ซึ่งได้ทำการออกแบบและทดลองกับกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทยไปแล้ว ในรูปแบบของการออกแบบและพัฒนาของ Hallinger นั้นเป็นการออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำมากกว่าการใช้เพื่อประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ดังนั้นในมุมมองของผู้วิจัยจึงเห็นว่าโอกาสในการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือบางอย่างที่อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบันเพื่อช่วยในการประเมินและวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนยังคงเปิดกว้างและยังไม่มีข้อสรุป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาในการวิจัยและพัฒนาสถานการณ์จำลองการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) ประกอบด้วยขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1: วิจัยและพัฒนา 1 (R1D1)

- 3.1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลองและการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน (R1)
- 3.1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยการกำหนดความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน (R1)
- 3.1.3 วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (D1)

ขั้นตอนที่ 2: วิจัยและพัฒนา 2 (R2D2)

- 3.2.1 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (R2)
- 3.2.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง (D2)

ขั้นตอนที่ 3: วิจัยและพัฒนา 3 (R3D3)

- 3.3.1 ทดลองใช้สถานการณ์จำลอง (R3)
- 3.3.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง (D3) และสรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: วิจัยและพัฒนา 1 (R1D1)

- 3.1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบการพัฒนาสถานการณ์จำลองและการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน (R1)
 - ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
 - ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน
 - สังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

- พัฒนารอบแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลองและการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน
 - ประเมินกรอบแนวคิดในด้านองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้าน 1.บริหารการศึกษา 2.การพัฒนาบุคลากร และ3.การวิจัย จำนวน 4 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม (R1)
 - นำผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดในการวิจัย (R1)
- 3.1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยการกำหนดความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนในขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน โดยใช้วิธีการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน
- องค์ประกอบในการพัฒนาแบบสอบถาม เพื่อสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียน
 - องค์ประกอบสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
 - ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น
 - ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม
 - ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์
 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน
 - ผู้บริหารโรงเรียน
 - ครู
 - นักเรียน
 - ผู้ปกครอง
 - ชุมชน
 - ผู้มีอำนาจบังคับบัญชา (ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา)
 - ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน
 - การบริหารงานวิชาการ
 - การบริหารงบประมาณ
 - การบริหารงานบุคคล
 - การบริหารงานทั่วไป

- ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 2,537 แห่งหรือจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 2,537 คน
- กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 346 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มาโดยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้
 - กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ สุวรรณวงศ์, 2538) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e) $\pm 5\%$ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร ซึ่งมีจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,537 แห่ง

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ขนาดประชากรผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 2,537 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรแล้วได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 346 แห่ง

- การสุ่มเลือกผู้อำนวยการโรงเรียน ดำเนินการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนผ่านองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม 3) ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้งานบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความเห็นอื่นๆ ทั้งนี้ เครื่องมือถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนผ่านองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม 2) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น 3) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้งานบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนกับการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในรูปแบบของคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions)

○ การตรวจสอบเครื่องมือ

- ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษาทั้งนี้เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย
- ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องทาง ด้านบริหารการศึกษา ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านวิจัย
- ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คนเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ขอข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียน จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การประเมินสมรรถนะ) จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง) ด้วยวิธีการส่งเอกสารทางไปรษณีย์และการส่งเอกสารด้วยตนเอง

- นำผลการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ตามวิธีของโรวินेलลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hamblenton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552: 242) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ตามเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้การให้คะแนนดังนี้

+1	หมายถึง	เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
-1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

จากนั้น ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้ค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ถึง 1.00 ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum r$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า IOC เท่ากับ 0.90 โดยข้อคำถามจำนวนทั้งหมดมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไปทุกข้อ ซึ่งบางข้อต้องมีการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้จึงถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

- นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในการใช้ภาษาและประเด็นการตอบของข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient - α) ตามวิธีการของ Cronbach โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนั้นสรุปได้ว่าแบบทดสอบทั้งฉบับมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.984 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลได้

- การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 346 แห่ง จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 346 คน โดยผู้วิจัยใช้การส่งและการรับทางไปรษณีย์
 - รวบรวมแบบสอบถามได้ข้อมูลกลับคืนมา จำนวน 215 ฉบับ และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 62.14

 - การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
 - ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความเห็นอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของคำตอบในแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับไว้ดังนี้
 - 5 หมายถึง ความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารในระดับน้อยที่สุด
- โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, p121)
- ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

- ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียนโดยเลือกลำดับความจำเป็นสูงสุดเพื่อดำเนินการออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้ใช้ค่าดัชนี PNI_{modified} เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยผ่านการคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็นจากสูตร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ PNI_{modified} หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน

I (Importance) หมายถึง ระดับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน

D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.3 วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (D1)

- ดำเนินการออกแบบและพัฒนาเนื้อหาของสถานการณ์จำลองตามความต้องการจำเป็นและความสำคัญในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน โดยเลือกประเด็นที่มีอันดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงที่สุด
- ดำเนินการออกแบบและพัฒนาเนื้อหาของสถานการณ์จำลองภายใต้กรอบการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร โดยใช้แนวคิด Miller's Pyramid of Assessment (Miller 1990)

และ Reinert 2013) และทฤษฎี DISC Personality Theory (Marston 1928 และ Staw 2002)

- พัฒนาแขนงทางเลือก (Branching Story) กำหนดโครงสร้างคะแนน (Score) และน้ำหนัก (Weight) ของการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกและ/หรือ การสร้างต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation Prototype)
- ออกแบบและพัฒนารายงานการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนจากสถานการณ์จำลอง (People Skills and Competencies Assessment Report)

ขั้นตอนที่ 2: วิจัยและพัฒนา 2 (R2D2)

3.2.1 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (R2) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบสถานการณ์จำลองผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและนำข้อคิดเห็นมาแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง

ผู้วิจัยนำแขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ที่ได้จากการพัฒนาเบื้องต้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแขนงทางเลือก โดยแยกประเภทความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีความชำนาญในเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (Personality Theory – DISC) จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโรงเรียน จำนวน 4 คน

3.2.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง (D2) ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขแขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3: วิจัยและพัฒนา 3 (R3D3)

3.3.1 ทดลองใช้สถานการณ์จำลอง (R3)

- เลือกโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา สังกัด สพฐ. จำนวน 2 โรงเรียน
- ทำการทดลองใช้สถานการณ์จำลองกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างน้อย 4 คนต่อโรงเรียน ทั้งนี้การทดลองใช้ประกอบด้วย
 - การทดสอบความรู้ในการบริหารคนที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันตามแนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม 28 ข้อ

- การทดสอบผ่านแขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Simulation Prototype) ผ่านการใช้คู่มือสถานการณ์จำลอง โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้อธิบายวิธีการใช้และให้คำปรึกษาก่อนและระหว่างการทดสอบ
- ภายหลังจากการทำการทดสอบ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ทำการทดสอบผ่านแบบสอบถามความคิดเห็นในด้าน
 - ความเห็นด้านกระบวนการทำการประเมินโดยสถานการณ์จำลอง
 - ความเห็นเรื่องเนื้อหาของสถานการณ์จำลอง
 - ความเห็นด้านเทคนิคและระยะเวลา
 - ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

3.3.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลองและสรุปผลการวิจัย (D3)

ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Prototype) ตามข้อคิดเห็นจากผู้ทำการทดสอบและสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการนำสถานการณ์จำลองมาใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่ต่อไป

ตารางที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลที่ได้รับ	ตอบวัตถุประสงค์
ขั้นตอนที่ 1 R1D1			
1.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบการพัฒนาสถานการณ์จำลองและการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน (R1)	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลอง ● ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ● ศึกษากรอบการประเมินสมรรถนะ 	<ul style="list-style-type: none"> ● กรอบแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน 	เพื่อศึกษารอบแนวคิดสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรใช้สถานการณ์จำลองในการประเมิน
1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในขอบข่าย	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ● ตรวจสอบแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ● ปรับปรุงแบบสอบถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 	แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลที่ได้รับ	ตอบวัตถุประสงค์
การบริหารทั้ง 4 ด้าน (R1)	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน • วิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเพื่อการคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) • จัดลำดับความต้องการจำเป็นของประเด็นการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน 	ลำดับความต้องการจำเป็นและความสำคัญเพื่อเลือกประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเพื่อพัฒนาเป็นเนื้อเรื่องของสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน	
1.3 วิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (D1)	<ul style="list-style-type: none"> • ออกแบบและพัฒนาแขนงทางเลือก (Branching Story) ของสถานการณ์จำลอง • ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) ของสถานการณ์จำลอง • ออกแบบและพัฒนาต้นแบบ (Prototype) สถานการณ์จำลอง • ออกแบบลักษณะฐานข้อมูลและรายงาน 	<p>ร่างแขนงทางเลือกและบทสนทนาของสถานการณ์จำลอง</p> <p>ร่างต้นแบบสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>รายงานการประเมินสมรรถนะ</p>	เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
ขั้นตอนที่ 2 R2D2			
2.1 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (R2)	<ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบความเหมาะสมของสถานการณ์จำลองตามทฤษฎี DISC โดยผู้ทรงคุณวุฒิ • ตรวจสอบความเหมาะสมของสถานการณ์จำลองตามแนวทางการบริหารโรงเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 	สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
2.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง (D2)	<ul style="list-style-type: none"> • แก้ไขและปรับปรุงสถานการณ์จำลองตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 	ต้นแบบสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนฉบับแก้ไขปรับปรุง	เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลที่ได้รับ	ตอบวัตถุประสงค์
ขั้นตอนที่ 3 R3D3			
3.1 ทดลองใช้ สถานการณ์จำลอง (R3)	<ul style="list-style-type: none"> ทดสอบสถานการณ์จำลองกับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการปรับปรุงสถานการณ์จำลอง 	ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานเพื่อการปรับปรุง	เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
3.2 วิเคราะห์ แก้ไขปรับปรุงสถานการณ์จำลอง (D3) และสรุปผลการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> แก้ไขและปรับปรุงสถานการณ์จำลองตามความเห็นและข้อมูลหลังจากการทดลองใช้ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการนำสถานการณ์จำลองมาใช้ในการบริหารการศึกษา นำเสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์ 	<p>ต้นแบบสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนฉบับทดลองใช้</p> <p>วิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ในเรื่องการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน</p>	เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลองในการประเมิน 4.2 เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

4.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลอง

ผลการประเมินกรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการประเมินออกเป็น 3 ประเด็น คือ

- 4.1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
- 4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้บริหารต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน
- 4.1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน

การประเมินกรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบประเมินเพื่อสอบถามความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คน ซึ่งแบ่งความเชี่ยวชาญออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหารการศึกษา 2) ด้านการพัฒนาบุคคลกร 3) ด้านการวิจัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการรับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปรับปรุงสำหรับการพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผลการศึกษาวิเคราะห์การประเมินกรอบแนวคิดได้ถูกนำเสนอดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหาร
โรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=4)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน						
1.1 ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness)	3	75	1	25	0	0
1.2 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork)	3	75	1	25	0	0
1.3 ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building)	3	75	1	25	0	0
2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน						
2.1 ผู้บริหารโรงเรียน	3	75	1	25	0	0
2.2 ครู	3	75	1	25	0	0
2.3 นักเรียน	4	100	0	0	0	0
2.4 ผู้ปกครอง	4	100	0	0	0	0
2.5 ชุมชน	4	100	0	0	0	0
2.6 ผู้บังคับบัญชา	4	100	0	0	0	0
3. ขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน						
3.1 การบริหารวิชาการ	4	100	0	0	0	0
3.1.1 การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร	4	100	0	0	0	0
3.1.2 การจัดการเรียนการสอน	4	100	0	0	0	0
3.1.3 การวัดและประเมินผล	4	100	0	0	0	0
3.1.4 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	4	100	0	0	0	0
3.2 การบริหารงานบุคคล	4	100	0	0	0	0
3.2.1 การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง	4	100	0	0	0	0
3.2.2 การสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง	4	100	0	0	0	0
3.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	100	0	0	0	0
3.2.4 งานวินัยและการลงโทษ	4	100	0	0	0	0

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=4)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
3.3 การบริหารงบประมาณ	4	100	0	0	0	0
3.3.1 การจัดทำแผนและอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ	4	100	0	0	0	0
3.3.2 งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ ผลผลิตจากงบประมาณ	4	100	0	0	0	0
3.3.3 วางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาพัสดุ	4	100	0	0	0	0
3.3.4 จัดทำบัญชีการเงินและรายงาน	4	100	0	0	0	0
3.4 การบริหารทั่วไป	4	100	0	0	0	0
3.4.1 งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	4	100	0	0	0	0
3.4.2 งานธุรการและการดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม	4	100	0	0	0	0
3.4.3 งานกิจกรรมนักเรียนและการประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา	4	100	0	0	0	0
3.4.4 การประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น	4	100	0	0	0	0
รวม		95.69		4.31		0.0

จากตาราง 7 พบว่าในภาพรวมของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเหมาะสมอยู่ในระดับร้อยละ 95.69 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า

4.1.1 องค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ

- 1) **ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น** (Self & Social Awareness) ซึ่งหมายถึง การแสดงออกถึงความตระหนักและเข้าใจในความเป็นตัวตนและยอมรับความแตกต่างของบุคลิกภาพของผู้อื่น มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 75.00 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 3 ใน 4 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมคือ ให้พิจารณาความเป็นอัตลักษณ์ (Identity) และเอกลักษณ์ (Uniqueness) ของผู้อื่น รวมถึงยอมรับความแตกต่างของบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกของผู้อื่น
- 2) **ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม** (Collaboration & Teamwork) ซึ่งหมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานกับทีมงานที่มีความหลากหลาย มี

ความยืดหยุ่นและความตั้งใจในการให้ความร่วมมือ กระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ ช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 75.00 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 3 ใน 4 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมคือ ให้พิจารณาแยกความหมายของการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม

- 3) *ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์* (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) ซึ่งหมายถึง การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการบริหารคนในรูปแบบที่แตกต่างกันโดยใช้วิธีการที่สอดคล้องและเหมาะสมกับ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 75.00 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 3 ใน 4 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมคือ ให้พิจารณาความหมายของความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังเสนอให้เพิ่มประเด็นการปรับคนอื่นเพื่อเข้าหาตนเองและปรับตนเองและคนอื่นเข้าหากัน

4.1.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน (School Stakeholders) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 กลุ่ม คือ

- 1) *ผู้บริหารโรงเรียน* (School Administrators) ซึ่งหมายถึงรองผู้อำนวยการโรงเรียนในด้านต่างๆ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 75.00 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 3 ใน 4 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมคือ ให้เพิ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้างาน
- 2) *ครู* (Teachers) ซึ่งหมายถึงครูผู้สอนในโรงเรียน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 75.00 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 3 ใน 4 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมคือ ให้หมายรวมถึงบุคลากรสนับสนุน วิทยากรท้องถิ่นและพระภิกษุสงฆ์
- 3) *นักเรียน* (Students) ซึ่งหมายถึงผู้เรียนในโรงเรียน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมคือ นักเรียนที่ไม่สามารถเรียนได้ อาทิ นักเรียนที่พิการเรียนเนื่องจากป่วย
- 4) *ผู้ปกครอง* (Parents) ซึ่งหมายถึงผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00
- 5) *ชุมชน* (Communities) ซึ่งหมายถึงตัวแทนชุมชน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ผู้นำศาสนาและผู้นำชุมชนในรูปแบบอื่น มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00
- 6) *ผู้บังคับบัญชา* (Superiors) ซึ่งหมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

4.1.3 ขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน ซึ่งประกอบไปด้วยงานหลัก 4 ด้าน คือ

1) การบริหารวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1.1) การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

1.2) การจัดการเรียนการสอน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

1.3) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

1.4) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในลักษณะงานภายใต้การบริหารวิชาการ คือ งานส่งเสริมคุณภาพวิชาการ งานกลุ่มสาระการเรียนรู้ งานนิเทศภายใน การวิจัยและพัฒนา การวิจัยในชั้นเรียน การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการ

2) การบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

2.1) การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

2.2) การสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

2.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

2.4) งานวินัยและการลงโทษ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในลักษณะงานภายใต้การบริหารงานบุคคล คือ งานวางแผนและพัฒนาบุคลากร งานทะเบียนประวัติและงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3) การบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

3.1) การจัดทำแผนและอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.2) งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.3) วางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาพัสดุ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.4) จัดทำบัญชีการเงินและรายงาน มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในลักษณะงานภายใต้การบริหารงบประมาณ คือ งานจัดกิจกรรมระดมทรัพยากรจากภายนอก การจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ

4) การบริหารงานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

4.1) งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

- 4.2) งานธุรการและการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00
- 4.3) งานกิจกรรมนักเรียนและการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00
- 4.4) การประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100.00

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในลักษณะงานภายใต้การบริหารงานทั่วไป คือ งานความสัมพันธ์ต่างประเทศในระดับภูมิภาคอาเซียน งานสารบรรณ งานสาธารณูปโภค (ระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์)

ดังนั้น จากการผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในแผนภาพที่ 1 ทั้งนี้พบว่ากรอบแนวคิดนี้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยต่อไปได้

4.2 ออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2.2 วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) บทสนทนา (Dialog) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (R1D1)

4.2.3 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 1 (R2D2)

4.2.4 ทดลองใช้สถานการณ์จำลองและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 2 (R3D3)

4.2.5 วิเคราะห์แนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

4.2.1 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 346 แห่ง จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 346 คน เพื่อนำผลดังกล่าวมาพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลอง โดยผลการวิจัยถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.2.1.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน

4.2.1.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน

4.2.1.4 การวิเคราะห์และเลือกประเด็นความต้องการจำเป็นเพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง

4.2.1.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	162	75.35
	หญิง	46	21.40
	ไม่ระบุ	7	3.26
	รวม	215	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	2	.93
	30-39 ปี	16	7.44
	40-49 ปี	28	13.02
	50-60 ปี	158	73.49
	มากกว่า 60 ปี	1	.47
	ไม่ระบุ	10	4.65
	รวม	215	100.00
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	17	7.91
	ปริญญาโท	170	79.07
	ปริญญาเอก	19	8.84
	ไม่ระบุ	9	4.19
	รวม	215	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ	135	62.79
	รองผู้อำนวยการ	74	34.42

	ไม่ระบุ	6	2.79
	รวม	215	100.00
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน	น้อยกว่า 2 ปี	9	4.19
	2-5 ปี	32	14.88
	6-10 ปี	46	21.40
	11-15 ปี	31	14.42
	16 ปี ขึ้นไป	84	39.07
	ไม่ระบุ	13	6.05
	รวม	215	100.00
ขนาดสถานศึกษาที่รับผิดชอบ	จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน	72	33.49
	จำนวนนักเรียน 501-1,499 คน	58	26.98
	จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน	30	13.95
	จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป	48	22.33
	ไม่ระบุ	7	3.26
	รวม	215	100.00
จำนวนรองผู้อำนวยการโรงเรียน	ไม่มี	38	17.67
	1 ตำแหน่ง	47	21.86
	2 ตำแหน่ง	28	13.02
	3 ตำแหน่ง	20	9.30
	4 ตำแหน่ง	75	34.88
	ไม่ระบุ	7	3.26
	รวม	215	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่าในภาพรวมมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 215 คน คิดเป็นร้อยละ 62.14 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 162 คน และเพศหญิงจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 75.35 และ 21.40 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ระหว่าง 50 ถึง 60 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 73.49 มีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ปริญญาโท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 79.07 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 62.79 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า 16 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 39.07 ขนาดสถานศึกษาที่ผู้บริหารรับผิดชอบมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 33.49 และจำนวนโรงเรียนที่มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่มี 4 ตำแหน่ง จำนวน 75 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 34.88

4.2.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ คือ ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building)

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1. ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น	3.71	1.00	มาก	4.37	0.79	มาก	0.1779	1
2. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม	3.76	0.97	มาก	4.43	0.76	มาก	0.1770	2
3. ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์	3.85	0.94	มาก	4.45	0.74	มาก	0.1562	3

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.97) และ ด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 1.00)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.76) และ ด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.79)

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.1779 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับด้าน การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม อยู่ที่ 0.1770 และด้านความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ อยู่ที่ 0.1562

2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขอบข่ายการ บริหารทั้ง 4 ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1. การบริหารวิชาการ	3.75	0.92	มาก	4.47	0.72	มาก	0.1929	1
2. การบริหารงานบุคคล	3.83	0.94	มาก	4.44	0.73	มาก	0.1594	4
3. การบริหารงบประมาณ	3.74	1.01	มาก	4.35	0.82	มาก	0.1641	3
3. การบริหารทั่วไป	3.78	0.99	มาก	4.40	0.77	มาก	0.1648	2

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน พบว่า ในด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.99) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.92) และ ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 1.01)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน พบว่า ในด้านการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.73) ด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.77) และ ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.82)

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็น

มากที่สุดคือ ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.1929 รองลงมาคือด้าน ด้านการบริหารทั่วไป อยู่ที่ 0.1648 ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ที่ 0.1641 และด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ 0.1594 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารวิชาการความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

3) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1. ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น								
1.1 ด้านการบริหารวิชาการ	3.69	0.94	มาก	4.44	0.74	มาก	0.2042	1
1.1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.60	0.91	มาก	4.33	0.78	มาก	0.2013	4
1.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.10	0.75	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	0.1385	6
1.1.3 ครู	3.96	0.82	มาก	4.65	0.62	มากที่สุด	0.1725	5
1.1.4 ผู้ปกครอง	3.42	0.94	ปานกลาง	4.28	0.75	มาก	0.2500	2
1.1.5 นักเรียน	3.68	0.95	มาก	4.48	0.77	มาก	0.2159	3
1.1.6 ชุมชน	3.37	1.04	ปานกลาง	4.26	0.80	มาก	0.2652	1
1.2 ด้านการบริหารงานบุคคล	3.74	0.98	มาก	4.39	0.78	มาก	0.1723	2
1.2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.74	0.94	มาก	4.38	0.80	มาก	0.1704	4
1.2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.11	0.75	มาก	4.64	0.62	มากที่สุด	0.1290	6
1.2.3 ครู	4.11	0.84	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด	0.1348	5
1.2.4 ผู้ปกครอง	3.49	0.99	ปานกลาง	4.22	0.82	มาก	0.2093	2
1.2.5 นักเรียน	3.66	1.00	มาก	4.33	0.78	มาก	0.1817	3
1.2.6 ชุมชน	3.35	1.06	ปานกลาง	4.10	0.90	มาก	0.2250	1
1.3 ด้านการบริหารงบประมาณ	3.70	1.04	มาก	4.30	0.84	มาก	0.1635	4
1.3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.87	0.88	มาก	4.44	0.73	มาก	0.1478	4
1.3.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.17	0.79	มาก	4.67	0.59	มากที่สุด	0.1194	6
1.3.3 ครู	4.01	0.85	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด	0.1333	5
1.3.4 ผู้ปกครอง	3.36	1.08	ปานกลาง	4.04	0.89	มาก	0.2019	2
1.3.5 นักเรียน	3.44	1.11	ปานกลาง	4.07	0.94	มาก	0.1827	3
1.3.6 ชุมชน	3.34	1.19	ปานกลาง	4.06	0.94	มาก	0.2142	1
1.4 ด้านการบริหารทั่วไป	3.72	1.02	มาก	4.36	0.79	มาก	0.1720	3

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1.3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.80	0.92	มาก	4.37	0.76	มาก	0.1506	4
1.3.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.07	0.82	มาก	4.64	0.59	มากที่สุด	0.1393	5
1.3.3 ครู	4.04	0.83	มาก	4.60	0.64	มากที่สุด	0.1381	6
1.3.4 ผู้ปกครอง	3.47	1.07	ปานกลาง	4.16	0.86	มาก	0.1981	2
1.3.5 นักเรียน	3.56	1.07	มาก	4.27	0.80	มาก	0.1971	3
1.3.6 ชุมชน	3.39	1.15	ปานกลาง	4.14	0.87	มาก	0.2225	1
2. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม								
2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.73	0.94	มาก	4.48	0.70	มาก	0.2010	1
2.1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.67	0.96	มาก	4.37	0.74	มาก	0.1914	4
2.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.14	0.78	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด	0.1382	6
2.1.3 ครู	4.10	0.83	มาก	4.71	0.60	มากที่สุด	0.1474	5
2.1.4 ผู้ปกครอง	3.44	0.90	ปานกลาง	4.33	0.70	มาก	0.2595	2
2.1.5 นักเรียน	3.72	0.88	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด	0.2153	3
2.1.6 ชุมชน	3.29	0.97	ปานกลาง	4.21	0.79	มาก	0.2801	1
2.2 ด้านการบริหารงานบุคคล	3.82	0.94	มาก	4.45	0.73	มาก	0.1658	4
2.2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.75	0.90	มาก	4.41	0.75	มาก	0.1762	3
2.2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.75	มาก	4.69	0.57	มากที่สุด	0.1175	6
2.2.3 ครู	4.17	0.79	มาก	4.72	0.56	มากที่สุด	0.1317	5
2.2.4 ผู้ปกครอง	3.57	0.95	มาก	4.26	0.77	มาก	0.1943	2
2.2.5 นักเรียน	3.79	0.92	มาก	4.40	0.72	มาก	0.1607	4
2.2.6 ชุมชน	3.43	1.04	ปานกลาง	4.22	0.81	มาก	0.2307	1
2.3 ด้านการบริหารงบประมาณ	3.73	1.01	มาก	4.36	0.82	มาก	0.1689	3
2.3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.84	0.90	มาก	4.41	0.74	มาก	0.1477	4
2.3.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.15	0.80	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	0.1155	6
2.3.3 ครู	4.08	0.87	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	0.1424	5
2.3.4 ผู้ปกครอง	3.45	1.03	ปานกลาง	4.14	0.87	มาก	0.2008	2
2.3.5 นักเรียน	3.47	1.07	ปานกลาง	4.15	0.93	มาก	0.1957	3
2.3.6 ชุมชน	3.40	1.11	ปานกลาง	4.18	0.89	มาก	0.2301	1
2.4 ด้านการบริหารทั่วไป	3.77	0.97	มาก	4.43	0.76	มาก	0.1728	2
2.4.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.78	0.89	มาก	4.38	0.74	มาก	0.1574	4
2.4.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.15	0.78	มาก	4.68	0.58	มากที่สุด	0.1277	6
2.4.3 ครู	4.06	0.84	มาก	4.67	0.63	มากที่สุด	0.1489	5
2.4.4 ผู้ปกครอง	3.55	1.00	มาก	4.26	0.82	มาก	0.2005	2
2.4.5 นักเรียน	3.66	0.97	มาก	4.34	0.76	มาก	0.1868	3
2.4.6 ชุมชน	3.44	1.10	ปานกลาง	4.22	0.87	มาก	0.2287	1
3. การปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์								
3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.83	0.87	มาก	4.50	0.71	มาก	0.1743	1
3.1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.81	0.89	มาก	4.43	0.80	มาก	0.1624	4
3.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.10	0.73	มาก	4.61	0.64	มากที่สุด	0.1260	6
3.1.3 ครู	4.05	0.76	มาก	4.66	0.63	มากที่สุด	0.1493	5

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
3.1.4 ผู้ปกครอง	3.67	0.92	มาก	4.41	0.71	มาก	0.2015	2
3.1.5 นักเรียน	3.84	0.83	มาก	4.53	0.66	มากที่สุด	0.1780	3
3.1.6 ชุมชน	3.53	0.95	มาก	4.38	0.74	มาก	0.2398	1
3.2 ด้านการบริหารงานบุคคล	3.93	0.90	มาก	4.49	0.68	มาก	0.1411	4
3.2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.83	0.85	มาก	4.40	0.69	มาก	0.1468	3
3.2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.20	0.75	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด	0.1118	5
3.2.3 ครู	4.22	0.80	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	0.1068	6
3.2.4 ผู้ปกครอง	3.74	0.95	มาก	4.38	0.73	มาก	0.1702	2
3.2.5 นักเรียน	3.93	0.87	มาก	4.50	0.65	มาก	0.1442	4
3.2.6 ชุมชน	3.67	1.00	มาก	4.32	0.77	มาก	0.1747	1
3.3 ด้านการบริหารงบประมาณ	3.78	0.98	มาก	4.38	0.78	มาก	0.1599	2
3.3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.90	0.89	มาก	4.45	0.72	มาก	0.1395	4
3.3.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.09	0.81	มาก	4.60	0.63	มากที่สุด	0.1240	6
3.3.3 ครู	4.07	0.83	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	0.1313	5
3.3.4 ผู้ปกครอง	3.56	1.00	มาก	4.26	0.82	มาก	0.1958	2
3.3.5 นักเรียน	3.56	1.02	มาก	4.18	0.84	มาก	0.1736	3
3.3.6 ชุมชน	3.47	1.11	ปานกลาง	4.20	0.87	มาก	0.2075	1
3.4 ด้านการบริหารทั่วไป	3.85	0.99	มาก	4.43	0.78	มาก	0.1501	3
3.4.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.84	0.94	มาก	4.43	0.78	มาก	0.1539	4
3.4.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4.13	0.76	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	0.1205	5
3.4.3 ครู	4.12	0.82	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	0.1185	6
3.4.4 ผู้ปกครอง	3.67	1.08	มาก	4.28	0.83	มาก	0.1688	2
3.4.5 นักเรียน	3.76	1.03	มาก	4.38	0.78	มาก	0.1632	3
3.4.6 ชุมชน	3.57	1.11	มาก	4.23	0.88	มาก	0.1836	1

จากตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบที่หนึ่ง 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น พบว่า งานด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.98) รองลงมาคือ งานด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 1.02) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ การบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.94) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้ทักษะในเรื่องความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานบริหารวิชาการน้อยที่สุด

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบที่ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น พบว่า งานด้านการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.74)

รองลงมาคือ งานด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.78) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดคือ การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.84) ทั้งนี้หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้ทักษะความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้นในการบริหารวิชาการมากที่สุด

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบที่ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2042 รองลงมาคือด้าน ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ 0.1723 ด้านการบริหารทั่วไป อยู่ที่ 0.1720 และด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ที่ 0.1635 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในองค์ประกอบที่ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารวิชาการมีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ภายใต้สมรรถนะและทักษะด้านคนองค์ประกอบที่ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นในงานด้านการบริหารวิชาการ พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2652 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.2500 ดังนั้น หากพิจารณาความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในองค์ประกอบที่ 1 อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นในบริหารกลุ่มตัวแทนชุมชนในงานบริหารวิชาการอย่างเร่งด่วนที่สุด

สำหรับองค์ประกอบที่สองของสมรรถนะและทักษะด้านคนคือ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ในสภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พบว่า งานด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ งานด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.97) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.94) และ การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 1.01) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้ทักษะในเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานบริหารวิชาการและการบริหารงบประมาณน้อยที่สุด

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบที่ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม พบว่า งานด้านการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.70)

รองลงมาคือ งานด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.73) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดคือ การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.82) ทั้งนี้หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีคามจำเป็นที่ต้องใช้ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นในการบริหารวิชาการมากที่สุด

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบที่ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2010 รองลงมาคือ ด้านการบริหารทั่วไป อยู่ที่ 0.1728 ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ที่ 0.1689 และด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ 0.1658 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในองค์ประกอบที่ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารวิชาการมีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ภายใต้สมรรถนะและทักษะด้านคนองค์ประกอบที่ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมในงานด้านการบริหารวิชาการ พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2801 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.2595 ดังนั้น หากพิจารณาความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในองค์ประกอบที่ 2 อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นที่ต้องทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกับกลุ่มตัวแทนชุมชนในงานบริหารวิชาการอย่างเร่งด่วนที่สุด

สำหรับองค์ประกอบที่สามของสมรรถนะและทักษะด้านคนคือ 3) การปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ ในสภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พบว่า งานด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.90) รองลงมาคือ งานด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.98) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.98) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้ทักษะในเรื่องการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในการบริหารงบประมาณน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบ 3) การปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ พบว่า งานด้านการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ

งานด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.68) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.78) ทั้งนี้หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้ทักษะการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์เพิ่มขึ้นในการบริหารวิชาการมากที่สุด

สำหรับการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ในองค์ประกอบที่ 3) การปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.1743 รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ที่ 0.1599 ด้านการบริหารทั่วไป อยู่ที่ 0.1501 และด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ 0.1411 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในองค์ประกอบที่ 3) การปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารวิชาการมีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ภายใต้สมรรถนะและทักษะด้านคนองค์ประกอบที่ 3) การปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ในงานด้านการบริหารวิชาการ พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2398 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.2015 ดังนั้น หากพิจารณาความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในองค์ประกอบที่ 3 อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มตัวแทนชุมชนในงานบริหารวิชาการอย่างเร่งด่วนที่สุด

4) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามงานย่อยภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน

ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. งานการพัฒนาหลักสูตร	3.66	1.00	มาก	4.41	0.73	มาก	0.2040	1
1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.58	0.93	มาก	4.28	0.82	มาก	0.1977	4
1.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.08	0.83	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด	0.1380	6

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ในงานบริหารวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1.3 ครู	4.10	0.81	มาก	4.71	0.61	มากที่สุด	0.1474	5
1.4 ผู้ปกครอง	3.41	1.01	มาก	4.22	0.75	มาก	0.2357	2
1.5 นักเรียน	3.58	1.00	มาก	4.40	0.72	มาก	0.2286	3
1.6 ชุมชน	3.23	1.06	ปานกลาง	4.21	0.72	มาก	0.3055	1
2. งานการจัดการเรียนการสอน	3.74	0.96	มาก	4.44	0.75	มาก	0.1855	3
2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.52	0.98	มาก	4.19	0.87	มาก	0.1889	3
2.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.00	0.82	มาก	4.57	0.67	มากที่สุด	0.1419	6
2.3 ครู	4.17	0.80	มาก	4.78	0.52	มากที่สุด	0.1462	5
2.4 ผู้ปกครอง	3.56	0.98	มาก	4.31	0.76	มาก	0.2105	2
2.5 นักเรียน	3.87	0.90	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด	0.1777	4
2.6 ชุมชน	3.34	1.00	มาก	4.23	0.80	มาก	0.2656	1
3. งานการวัดและประเมินผล	3.73	0.94	มาก	4.43	0.75	มาก	0.1858	2
3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.54	0.92	มาก	4.25	0.83	มาก	0.1997	3
3.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.02	0.75	มาก	4.64	0.59	มากที่สุด	0.1526	5
3.3 ครู	4.15	0.80	มาก	4.73	0.55	มากที่สุด	0.1390	6
3.4 ผู้ปกครอง	3.55	0.96	มาก	4.30	0.74	มาก	0.2094	2
3.5 นักเรียน	3.84	0.95	มาก	4.53	0.72	มากที่สุด	0.1804	4
3.6 ชุมชน	3.29	0.98	ปานกลาง	4.12	0.82	มาก	0.2514	1

จากตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ พบว่า งานการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.96) รองลงมาคือ งานการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.94) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานการพัฒนาหลักสูตร ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 1.00) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารวิชาการ เรื่อง การจัดการเรียนการสอนมากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานการพัฒนาหลักสูตรน้อยที่สุด

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ พบว่า งานการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ งานการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.75) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานการพัฒนาหลักสูตร ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.73) ทั้งนี้หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีคามจำเป็นที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารวิชาการ เรื่อง การจัดการเรียนการสอนมากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานการพัฒนาหลักสูตรน้อยที่สุด

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ งานการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2040 รองลงมาคือ งานการวัดและประเมินผล อยู่ที่ 0.1858 และงานการจัดการเรียนการสอน อยู่ที่ 0.1855 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในงานการบริหารวิชาการนั้น เรื่องการพัฒนาหลักสูตรมีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารวิชาการ เรื่องการพัฒนาหลักสูตร พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.3055 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.2094 ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารกลุ่มตัวแทนชุมชน ในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนอย่างเร่งด่วนที่สุดในงานบริหารวิชาการ

5) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	\bar{x}	S.D	แปลผล	\bar{x}	S.D	แปลผล		
1. งานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง	3.62	1.00	มาก	4.26	0.83	มาก	0.1766	1
1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.80	0.87	มาก	4.40	0.70	มาก	0.1565	4
1.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.12	0.80	มาก	4.64	0.58	มากที่สุด	0.1277	6
1.3 ครู	4.04	0.83	มาก	4.58	0.64	มากที่สุด	0.1323	5
1.4 ผู้ปกครอง	3.24	0.97	ปานกลาง	3.98	0.87	มาก	0.2267	2
1.5 นักเรียน	3.33	1.01	ปานกลาง	4.03	0.89	มาก	0.2078	3
1.6 ชุมชน	3.19	1.02	ปานกลาง	3.94	0.90	มาก	0.2365	1
2. งานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง	3.53	1.06	มาก	4.15	0.95	มาก	0.1752	2
2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.93	0.87	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด	0.1479	4
2.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.04	0.85	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	0.1312	6

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงาน บริหารบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
2.3 ครู	3.86	0.91	มาก	4.43	0.76	มาก	0.1470	5
2.4 ผู้ปกครอง	3.16	1.04	ปานกลาง	3.83	0.99	มาก	0.2121	2
2.5 นักเรียน	3.04	1.08	ปานกลาง	3.76	1.06	มาก	0.2370	1
2.6 ชุมชน	3.16	1.10	ปานกลาง	3.80	1.05	มาก	0.2032	3
3. งานประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.61	1.07	มาก	4.19	0.94	มาก	0.1598	4
3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.73	0.95	มาก	4.32	0.77	มาก	0.1569	4
3.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.14	0.78	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด	0.1122	6
3.3 ครู	4.13	0.82	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด	0.1239	5
3.4 ผู้ปกครอง	3.23	1.10	ปานกลาง	3.85	1.02	มาก	0.1931	2
3.5 นักเรียน	3.30	1.11	ปานกลาง	3.91	1.00	มาก	0.1845	3
3.6 ชุมชน	3.14	1.12	ปานกลาง	3.81	1.07	มาก	0.2130	1
4. งานวินัยและการลงโทษ	3.63	1.07	มาก	4.19	0.93	มาก	0.1553	5
4.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.86	0.98	มาก	4.35	0.82	มาก	0.1277	4
4.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.04	0.84	มาก	4.52	0.69	มากที่สุด	0.1198	6
4.3 ครู	4.00	0.87	มาก	4.49	0.71	มาก	0.1233	5
4.4 ผู้ปกครอง	3.32	1.10	มาก	3.93	0.97	มาก	0.1849	3
4.5 นักเรียน	3.36	1.11	มาก	4.01	1.01	มาก	0.1953	2
4.6 ชุมชน	3.20	1.15	ปานกลาง	3.84	1.06	มาก	0.2006	1
5. งานวางแผนและพัฒนาบุคลากร	3.64	1.03	มาก	4.26	0.87	มาก	0.1701	3
5.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.88	0.85	มาก	4.50	0.66	มาก	0.1607	4
5.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.15	0.82	มาก	4.65	0.61	มากที่สุด	0.1211	6
5.3 ครู	4.12	0.81	มาก	4.66	0.59	มากที่สุด	0.1309	5
5.4 ผู้ปกครอง	3.22	1.00	ปานกลาง	3.92	0.92	มาก	0.2182	2
5.5 นักเรียน	3.34	1.02	ปานกลาง	3.96	0.89	มาก	0.1866	3
5.6 ชุมชน	3.12	1.12	ปานกลาง	3.84	0.99	มาก	0.2313	1

จากตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล พบว่า งานวางแผนและพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.03) รองลงมาคือ งานวินัยและการลงโทษ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 1.07) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 1.06) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารบุคคลเรื่อง การวางแผนและพัฒนาบุคลากร มากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง น้อยที่สุด

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล พบว่า งาน

วางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ งานวางแผนและพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.256$, S.D. = 0.87) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.95) ทั้งนี้หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารบุคคลเรื่อง งานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง มากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง น้อยที่สุด

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคลพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ งานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.1766 รองลงมาคือ งานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง อยู่ที่ 0.1752 ทั้งนี้ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุดคือ งานวินัยและการลงโทษ อยู่ที่ 0.1553 ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคลนั้น งานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง มีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารบุคคลเรื่อง การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2365 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.2267 ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารกลุ่มตัวแทนชุมชน ในการวางแผนและจัดสรรอัตรากำลังของโรงเรียนอย่างเร่งด่วนที่สุดในงานบริหารบุคคล

6) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือ ผู้ผู้บังคับบัญชา บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ

ตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1. งานจัดทำแผนงบประมาณ	3.67	1.04	มาก	4.31	0.83	มาก	0.1746	2
1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.81	0.88	มาก	4.42	0.72	มาก	0.1598	4

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงาน บริหารงบประมาณ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.14	0.78	มาก	4.65	0.61	มากที่สุด	0.1236	6
1.3 ครู	4.09	0.84	มาก	4.66	0.60	มากที่สุด	0.1386	5
1.4 ผู้ปกครอง	3.40	1.05	ปานกลาง	4.09	0.86	มาก	0.2022	3
1.5 นักเรียน	3.33	1.10	ปานกลาง	4.02	0.90	มาก	0.2081	2
1.6 ชุมชน	3.25	1.15	ปานกลาง	4.02	0.94	มาก	0.2393	1
2. งานการใช้จ่ายงบประมาณ	3.69	1.05	มาก	4.31	0.80	มาก	0.1690	4
2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.81	0.90	มาก	4.37	0.77	มาก	0.1465	4
2.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.16	0.80	มาก	4.62	0.60	มากที่สุด	0.1107	6
2.3 ครู	4.12	0.85	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด	0.1196	5
2.4 ผู้ปกครอง	3.37	1.09	ปานกลาง	4.10	0.88	มาก	0.2169	2
2.5 นักเรียน	3.40	1.08	ปานกลาง	4.11	0.82	มาก	0.2079	3
2.6 ชุมชน	3.27	1.15	ปานกลาง	4.07	0.88	มาก	0.2415	1
3. งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ ผลผลิตจากงบประมาณ	3.65	1.06	มาก	4.30	0.84	มาก	0.1781	1
3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.84	0.88	มาก	4.43	0.73	มาก	0.1539	4
3.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.09	0.86	มาก	4.62	0.63	มากที่สุด	0.1308	6
3.3 ครู	4.05	0.89	มาก	4.61	0.64	มากที่สุด	0.1378	5
3.4 ผู้ปกครอง	3.35	1.10	ปานกลาง	4.09	0.90	มาก	0.2208	2
3.5 นักเรียน	3.32	1.12	ปานกลาง	4.03	0.91	มาก	0.2129	3
3.6 ชุมชน	3.27	1.16	ปานกลาง	4.04	0.92	มาก	0.2365	1
4. งานวางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษา พัสดุ	3.58	1.03	มาก	4.21	0.85	มาก	0.1744	3
4.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.66	0.94	มาก	4.20	0.80	มาก	0.1487	4
4.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.07	0.79	มาก	4.59	0.63	มากที่สุด	0.1267	6
4.3 ครู	4.00	0.82	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด	0.1455	5
4.4 ผู้ปกครอง	3.23	1.08	ปานกลาง	3.92	0.89	มาก	0.2133	2
4.5 นักเรียน	3.35	1.03	ปานกลาง	4.07	0.88	มาก	0.2122	3
4.6 ชุมชน	3.19	1.11	ปานกลาง	3.89	0.95	มาก	0.2219	1
5. งานจัดทำบัญชีการเงินและรายงาน	3.60	1.12	มาก	4.17	0.92	มาก	0.1581	5
5.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.76	0.99	มาก	4.28	0.80	มาก	0.1372	4
5.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.16	0.82	มาก	4.63	0.59	มากที่สุด	0.1117	6
5.3 ครู	4.04	0.88	มาก	4.51	0.65	มากที่สุด	0.1151	5
5.4 ผู้ปกครอง	3.27	1.14	ปานกลาง	3.92	0.97	มาก	0.1977	3
5.5 นักเรียน	3.21	1.18	ปานกลาง	3.87	1.01	มาก	0.2072	2
5.6 ชุมชน	3.18	1.19	ปานกลาง	3.84	1.04	มาก	0.2076	1

จากตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
ในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ พบว่า

งานการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 1.05) รองลงมาคือ งานจัดทำแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.04) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานวางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาพัสดุ ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.03) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารงบประมาณเรื่อง การใช้จ่ายงบประมาณมากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานวางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาพัสดุน้อยที่สุด

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ พบว่างานจัดทำแผนงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.3124$, S.D. = 0.87) รองลงมาคือ งานการใช้จ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 4.3116$, S.D. = 0.80) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานจัดทำบัญชีการเงินและรายงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.92) ทั้งนี้หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีคามจำเป็นที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารงบประมาณเรื่อง การจัดทำแผนงบประมาณมากที่สุด และใช้ทักษะดังกล่าวในงานจัดทำบัญชีการเงินและรายงานน้อยที่สุด

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.1781 รองลงมาคือ งานจัดทำแผนงบประมาณ อยู่ที่ 0.1746 ทั้งนี้ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุดคือ งานจัดทำบัญชีการเงินและรายงาน อยู่ที่ 0.1581 ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณนั้น งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ มีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารงบประมาณ เรื่อง งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2365 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.2208 ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหาร กลุ่มตัวแทนชุมชน ในงานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ ของโรงเรียนอย่างเร่งด่วนที่สุดในงานบริหารงบประมาณ

7) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือ ผู้ผู้บังคับบัญชา บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป

ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
1. งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	3.85	0.93	มาก	4.49	0.70	มาก	0.1662	3
1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.94	0.87	มาก	4.49	0.72	มาก	0.1405	5
1.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.18	0.75	มาก	4.68	0.58	มากที่สุด	0.1190	6
1.3 ครู	4.07	0.82	มาก	4.66	0.60	มากที่สุด	0.1438	4
1.4 ผู้ปกครอง	3.66	0.98	มาก	4.40	0.71	มาก	0.2020	2
1.5 นักเรียน	3.64	0.90	มาก	4.34	0.72	มาก	0.1928	3
1.6 ชุมชน	3.59	1.04	มาก	4.34	0.79	มาก	0.2114	1
2. งานธุรการ	3.70	1.01	มาก	4.33	0.82	มาก	0.1704	2
2.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.79	0.91	มาก	4.34	0.76	มาก	0.1462	4
2.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.17	0.75	มาก	4.64	0.58	มากที่สุด	0.1126	6
2.3 ครู	4.07	0.80	มาก	4.65	0.59	มากที่สุด	0.1429	5
2.4 ผู้ปกครอง	3.45	1.06	ปาน	4.14	0.87	มาก	0.2011	3
2.5 นักเรียน	3.41	1.02	ปานกลาง	4.13	0.86	มาก	0.2101	2
2.6 ชุมชน	3.31	1.14	ปานกลาง	4.07	0.96	มาก	0.2321	1
3. งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	3.80	1.00	มาก	4.46	0.76	มาก	0.1743	1
3.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.66	0.97	มาก	4.26	0.82	มาก	0.1626	4
3.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.14	0.82	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	0.1279	6
3.3 ครู	4.12	0.83	มาก	4.73	0.57	มากที่สุด	0.1467	5
3.4 ผู้ปกครอง	3.56	1.06	มาก	4.27	0.82	มาก	0.1997	2
3.5 นักเรียน	3.80	0.98	มาก	4.54	0.66	มากที่สุด	0.1946	3
3.6 ชุมชน	3.50	1.11	ปานกลาง	4.29	0.88	มาก	0.2258	1
4. งานกิจกรรมนักเรียน	3.90	0.94	มาก	4.54	0.70	มากที่สุด	0.1621	4
4.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.69	0.92	มาก	4.29	0.82	มาก	0.1612	4
4.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.15	0.79	มาก	4.69	0.59	มากที่สุด	0.1288	6
4.3 ครู	4.18	0.82	มาก	4.74	0.55	มากที่สุด	0.1347	5
4.4 ผู้ปกครอง	3.80	0.98	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด	0.1887	2
4.5 นักเรียน	3.99	0.90	มาก	4.64	0.59	มากที่สุด	0.1645	3
4.6 ชุมชน	3.61	1.05	มาก	4.34	0.82	มาก	0.2021	1

การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนใน งานบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
5. งานการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา	3.98	0.91	มาก	4.59	0.64	มากที่สุด	0.1540	5
5.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.87	0.87	มาก	4.49	0.67	มาก	0.1585	4
5.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.17	0.77	มาก	4.68	0.57	มากที่สุด	0.1215	6
5.3 ครู	4.17	0.80	มาก	4.70	0.57	มากที่สุด	0.1272	5
5.4 ผู้ปกครอง	3.90	0.95	มาก	4.59	0.62	มากที่สุด	0.1764	2
5.5 นักเรียน	3.99	0.89	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	0.1622	3
5.6 ชุมชน	3.79	1.09	มาก	4.48	0.78	มาก	0.1830	1
6. งานการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานใน ระดับท้องถิ่น	3.97	0.94	มาก	4.55	0.72	มากที่สุด	0.1479	6
6.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	3.99	0.91	มาก	4.52	0.72	มากที่สุด	0.1329	4
6.2 ผู้บริหารโรงเรียน	4.23	0.75	มาก	4.71	0.56	มากที่สุด	0.1144	6
6.3 ครู	4.13	0.81	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	0.1327	5
6.4 ผู้ปกครอง	3.84	0.99	มาก	4.47	0.76	มาก	0.1634	3
6.5 นักเรียน	3.80	1.01	มาก	4.44	0.77	มาก	0.1675	2
6.6 ชุมชน	3.80	1.06	มาก	4.49	0.82	มาก	0.1824	1

จากตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป พบว่า งานการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.91) รองลงมาคือ งานการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.94) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดคือ งานธุรการ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.01) ทั้งนี้หมายความว่า ในปัจจุบันนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารทั่วไปเรื่อง การประชาสัมพันธ์งานศึกษามากที่สุดและใช้ทักษะดังกล่าวในงานธุรการน้อยที่สุด

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป พบว่า งานการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.64) รองลงมาคือ งานการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.72) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดคือ งานธุรการ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.82) ทั้งนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีคามจำเป็นที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารทั่วไปเรื่องงานการประชาสัมพันธ์งานศึกษามากที่สุด และใช้ทักษะดังกล่าวในงานธุรการน้อยที่สุด

ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.1743 รองลงมาคือ งานธุรการ อยู่ที่ 0.1704 ทั้งนี้ด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุดคือ งานการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น อยู่ที่ 0.1479 ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไปนั้น งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานบริหารทั่วไป เรื่อง งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ กลุ่มตัวแทนชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ที่ 0.2258 รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครอง อยู่ที่ 0.1997 ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหาร กลุ่มตัวแทนชุมชน ในงานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเร่งด่วนที่สุดในงานบริหารทั่วไป

4.2.2. วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาบทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (D1)

ผู้วิจัยแบ่งการออกแบบโครงสร้างสถานการณ์จำลองออกเป็น 2 แบบคือ 1) โครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลอง และ 2) โครงสร้างทางเทคนิคของสถานการณ์ ทั้งนี้ ได้ใช้แนวทางการพัฒนาโครงสร้างสถานการณ์จำลองตามแนวคิดของ Hunter (2013) และ Aldrich (2003, 2009a, 2009b) และ David and Sande (2006)

- เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร (Start with an idea)
- การสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories)
- การกำหนดกฎเกณฑ์ (Build the rules)
- การสร้างต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Build the prototype)
- การทดสอบและแก้ไขปรับปรุง (Test and iterate)

ตารางที่ 16 ตารางแนวทางการพัฒนาโครงสร้างสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัย

แนวทางการพัฒนาโครงสร้าง สถานการณ์จำลอง Huge Hunter (2013) และ Clark Aldrich (2004, 2009) และ David & Sande (2006)	การพัฒนาสถานการณ์จำลองในงานวิจัย
เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร (Start with an idea)	กำหนดเป้าหมายและสิ่งที่ต้องการทำเพราะการพัฒนาสถานการณ์จำลองในแต่ละรูปแบบจะมีแนวทางในการพัฒนาเนื้อหาหรือการใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน วิธีการกำหนดเป้าหมายประการหนึ่งก็คือ การเลือกเนื้อเรื่อง/ ประเด็นจากความต้องการจำเป็นในการเก็บข้อมูลจากงานวิจัย
การสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories)	การสร้างแขนงทางเลือก (Branching Story) จะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแขนงทางเลือกจะเป็นการกำหนดทางเลือกสมมติ (Scenario) เพื่อการตอบสนองต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ซึ่งในงานวิจัยนี้การสร้างแขนงทางเลือกจะครอบคลุมไปถึงการสร้างและออกแบบ บทสนทนา (Dialog) ตามเนื้อหา (Content) และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
การกำหนดกฎเกณฑ์ (Build the rules)	ในงานวิจัยนี้จะใช้ระบบการสนทนาเชิงเส้นตรง (Linear Dialog Systems) เป็นกฎเกณฑ์การพัฒนาสถานการณ์จำลอง โดยเนื้อเรื่องจะขึ้นอยู่กับทางเลือกที่ผู้เล่นเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดในแต่ละจุดตัดสินใจหรือ Trigger ซึ่งในจุดเริ่มต้นผู้เล่นจะเริ่มต้นจากจุดเดียวกัน มีข้อมูลต่างๆเหมือนกัน เมื่อเลือกทางเลือกในแต่ละจุดตัดสินใจผลต่อนั้นจะนำพาผู้เล่นเข้าสู่สถานการณ์และการตอบสนองที่แตกต่างกัน
การสร้างต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Build the prototype)	พัฒนาต้นแบบสถานการณ์จำลอง ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของแขนงทางเลือกการตัดสินใจ (Decision Tree) หรือเป็นโปรแกรมสถานการณ์จำลอง
การทดสอบและแก้ไขปรับปรุง (Test and iterate)	การสรุปความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ การทดลองใช้โดยผู้วิจัย การทดลองใช้โดยกลุ่มตัวอย่าง การสรุปผลและการปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 16 ถูกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจนสามารถพัฒนาเป็นร่างสถานการณ์จำลองและต้นแบบสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน ตามเนื้อหาสถานการณ์จำลองในขั้นตอนที่ 4.2.1 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้พบข้อมูลเพิ่มเติมระหว่างการกระบวนการพัฒนาสถานการณ์จำลองซึ่งอาจมีข้อมูลเพิ่มเติมหรือความแตกต่างออกไปเล็กน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลและ

นำเสนอแนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะด้านคนของ
ผู้บริหารโรงเรียนในตอนท้ายของบทที่ 4 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจทำวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง
กับงานวิจัยเรื่องนี้ต่อไป

4.2.2.1 โครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลอง

ผู้วิจัยออกแบบและพัฒนาเนื้อหาของสถานการณ์จำลองตามความสำคัญและความต้องการ
จำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารโรงเรียน ใน
อันดับที่มีประเด็นความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงที่สุด ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า งาน
ด้านการบริหารวิชาการเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} อยู่ที่ 0.1929
และเมื่อพิจารณาในลักษณะงานย่อยภายใต้การบริหารงานวิชาการพบว่า งานการพัฒนาหลักสูตร
เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} อยู่ที่ 0.2040 นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์
ถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้สมรรถนะทักษะด้านคนในการดำเนินงานพัฒนา
หลักสูตรพบว่า กลุ่มตัวแทนชุมชน เป็นกลุ่มคนที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ซึ่งมีค่า PNI_{Modified}
อยู่ที่ 0.3055

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงทำการออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) บทสนทนา
(Dialog) และแขนงทางเลือก (Branching Story) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 โครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลอง

หัวข้อ	คำอธิบาย
สถานการณ์ (Situation)	การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน/ ความต้องการของชุมชน/ การเปลี่ยนแปลง
สถานที่ (Places)	โรงเรียน/ ห้องประชุม/ ชุมชน
บทบาทของผู้เล่น (Role of player)	ผู้อำนวยการโรงเรียนคนใหม่
ตัวละคร (Actors)	รองผู้อำนวยการ/ ตัวแทนชุมชน/ ครู
คุณลักษณะ (Characters)	บุคลิกของตัวละครที่แตกต่างกันตามแนวคิด D I S C
ประเด็น/ ความท้าทาย (Issues/ Challenges)	ความขัดแย้งทางความคิด/ การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น/ ความขัดแย้งใน บุคลิกภาพ
ชั้นของแขนงทางเลือก (Branching Story Level)	4 ทางเลือก และ 3 ชั้น และ 5 ตัวละคร = 420 ทางเลือก
แนวคิดทฤษฎี (Theory/ Concept/ Technique)	<ul style="list-style-type: none"> • Branching Story Structure (Hunter, 2013/ Aldrich, 2004) • DISC Personality Theory (Marston, 1928) • แนวคิดกระบวนการพัฒนาหลักสูตร (Ralph Taylor, 1949) • แนวคิดการมีส่วนร่วม (นรินทร์ชัย, 2547)

จากตารางที่ 17 ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างเนื้อหาสถานการณ์จำลอง โดยกำหนดให้

1) มีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับโรงเรียนและต้องการการสนับสนุนจากโรงเรียนมากขึ้น

2) เหตุการณ์เกิดขึ้นที่โรงเรียน ในห้องทำงาน ห้องประชุม และการพบปะกับตัวแทนชุมชน (นายก อบต.)

3) ผู้เล่นได้รับบทบาทผู้อำนวยการโรงเรียนคนใหม่เพิ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง

4) ตัวละครในสถานการณ์จำลองประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ด้าน ครู ตัวแทนชุมชน (นายก อบต.)

5) คุณลักษณะของตัวละครจะมีความแตกต่างกันตามแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (Marston, 1928) และ (Straw, 2002)

6) ประเด็น/ ความท้าทายของเนื้อหาสถานการณ์จำลองมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีความขัดแย้งในบุคลิกภาพของตัวละครและผู้เล่น ผู้เล่นต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างของบุคลิกภาพและสามารถเลือกใช้ทักษะด้านคนผ่านตัวเลือกตามทฤษฎี DISC ในแต่ละทางเลือก

7) ชั้นของแขนงทางเลือก (Branching Story Level) คือ จำนวนครั้งในการตัดสินใจและทางเลือกในแต่ละครั้งของการตัดสินใจเมื่อผู้เล่นอยู่ในสถานการณ์กับตัวละครในแต่ละฉาก ซึ่งในการออกแบบสถานการณ์จำลองในครั้งนี้ จะใช้ชั้นแขนงทางเลือกจำนวน 4 ชั้น และทางเลือกในแต่ละชั้นเป็นจำนวน 4 ทางเลือก และมีตัวละครในสถานการณ์จำลองทั้งหมด 5 ตัวละคร ซึ่งทำให้มีทางเลือกในสถานการณ์จำลองทั้งสิ้น 420 ทางเลือก

8) แนวคิดทฤษฎีในการออกแบบสถานการณ์จำลอง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองโดยใช้แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ของ William M. Marston (Marston 1928 และ Staw 2002) เพื่อการออกแบบเนื้อเรื่องและลักษณะตัวละครในสถานการณ์จำลอง ใช้แนวคิดทฤษฎีของ ราล์ฟ ไทเลอร์ (Ralph Tyler) ในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองโดยมุ่งเน้นไปที่ประเด็นการกำหนดวัตถุประสงค์หลักสูตรให้ชัดเจนซึ่งเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามแนวทางของไทเลอร์ (Ornstein & Hunkins, 1993) นอกจากนี้ยังใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมของชุมชนซึ่งมุ่งเน้นปัจจัยด้านการจัดการและด้านการสื่อสาร (นรินทร์ชัย 2547: 30-35) เป็นแนวทางในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

4.2.2.2 โครงสร้างทางเทคนิคของสถานการณ์จำลอง (หรือโปรแกรมสถานการณ์จำลอง)

ผู้วิจัยออกแบบโครงสร้างทางเทคนิคของสถานการณ์จำลองโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน 1) แนวคิดภายใต้กรอบการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และ 2) แนวคิดการออกแบบระบบการสนทนาเชิงเส้นตรง (Linear Dialog Systems) 3) การประมวลผลและออกแบบรายงานจากสถานการณ์จำลอง

1) แนวคิดภายใต้กรอบการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร

โดยใช้แนวคิด Miller's Pyramid of Assessment (Miller 1990 และ Reinert 2013) ซึ่งแบ่งการประเมินในสถานการณ์จำลองออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ส่วนประเมินด้านความรู้ (KNOWS) เป็นการประเมินเพื่อวัดความรู้และความเข้าใจในแนวคิด DISC ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามแบบมีตัวเลือก (Multiple Choice) จำนวน 28 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบข้อคำถามจากการสังเคราะห์แนวคิด DISC (ภาคผนวก ฉ)

2. ส่วนประเมินด้าน รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร (KNOWS HOW) และการแสดงออกในพฤติกรรมเมื่ออยู่ในสถานการณ์เฉพาะหน้า (SHOWS HOW) เป็นการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) ในแบบระบบการสนทนาเชิงเส้นตรง (Linear Dialog Systems) ซึ่งผู้เล่นจะมีทางเลือก 4 ทางในแต่ละครั้ง โดยการตัดสินใจในแต่ละครั้งจะไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด แต่จะเป็นการตัดสินใจผ่านการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีบุคคลิกภาพในแบบ DISC เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ซึ่งระบบจะทำการเก็บข้อมูลและนำไปประมวลผลในรูปแบบของรายงานต่อไป

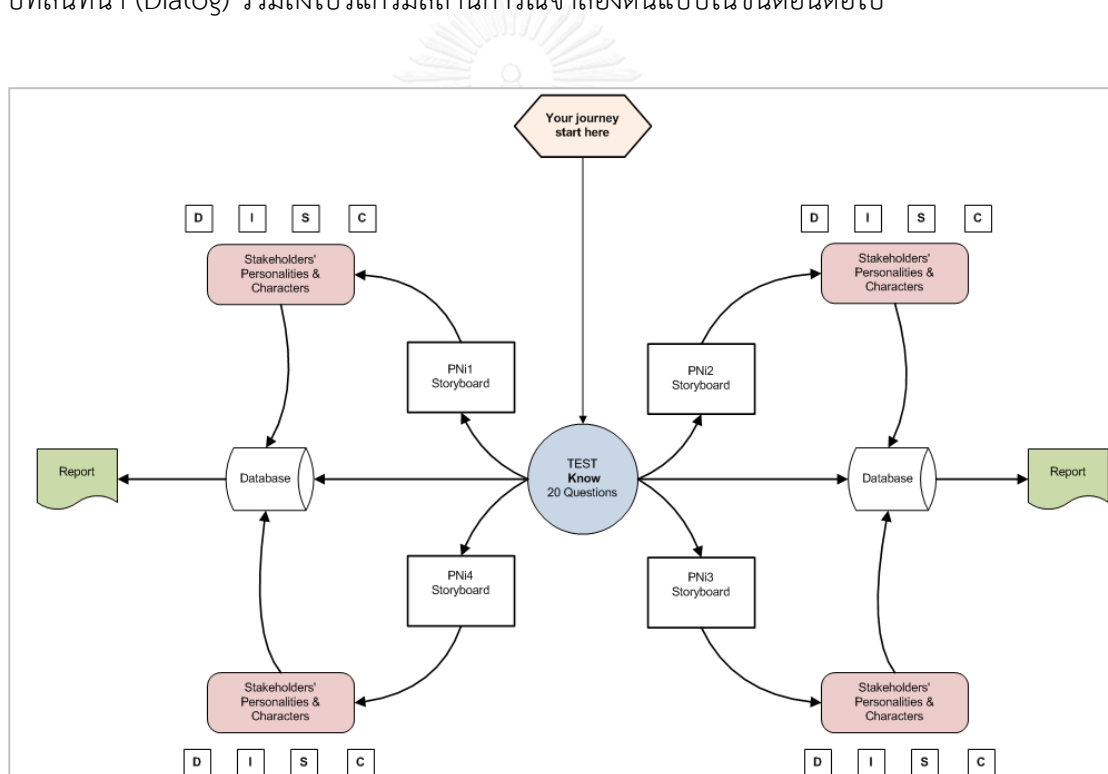
2) แนวคิดการออกแบบระบบการสนทนาเชิงเส้นตรง (Linear Dialog Systems)

ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการออกแบบสถานการณ์จำลอง ประเภทการสนทนาโต้ตอบตามแขนงทางเลือก (Branching Dialog Trees) ซึ่งเป็นการโต้ตอบกับตัวละครในสถานการณ์จำลองซึ่งให้ทางเลือกผู้เล่นในการตอบสนองไว้ 3-4 ทางเลือก การตอบสนองของตัวละครจะมีลักษณะการพูดน้ำเสียง อารมณ์ที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับทางเลือกนั้นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลองตามความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) และทฤษฎีบุคคลิกภาพ DISC นอกจากนี้ยังใช้แนวทางการโต้ตอบของตัวละครตามแนวคิดของ Aldrich (2003) ซึ่งแบ่งชนิดของการโต้ตอบสนทนาออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะบุคคลิก (Character) ของตัวละคร ซึ่งได้แก่

- การตอบสนองแบบสนับสนุนความคิด (Supporting an idea)
- การตอบสนองแบบต่อต้านความคิด (Opposing an idea)
- การตอบสนองแบบสนับสนุนบุคคล (Supporting a person)
- การตอบสนองแบบต่อต้านบุคคล (Opposing a person)

ผู้วิจัยได้ผสมผสานการออกแบบโครงสร้างเนื้อหาและด้านเทคนิคสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาเป็น แขนงทางเลือก (Branching Story) ซึ่งประกอบไปด้วย 420 ทางเลือกหรือบทสนทนา (ภาคผนวก ข) โดยโครงเรื่องสถานการณ์จำลองนั้นมาจากการสัมภาษณ์และเยี่ยมชมโรงเรียนแห่งหนึ่ง ในโครงการวิจัยในวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่อง Transformational Leadership โดยปรับเนื้อหาให้เข้ากับเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลองตามความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

จากแนวทางดังกล่าว ผู้วิจัยได้ร่างแผนผังการออกแบบโครงสร้างสถานการณ์จำลองแผนผังการออกแบบแขนงทางเลือก และตัวอย่างแขนงทางเลือกและบทสนทนา ในภาพที่ 14 ภาพที่ 15 และภาพที่ 16 ตามลำดับทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนา (Dialog) รวมถึงโปรแกรมสถานการณ์จำลองต้นแบบในขั้นตอนต่อไป

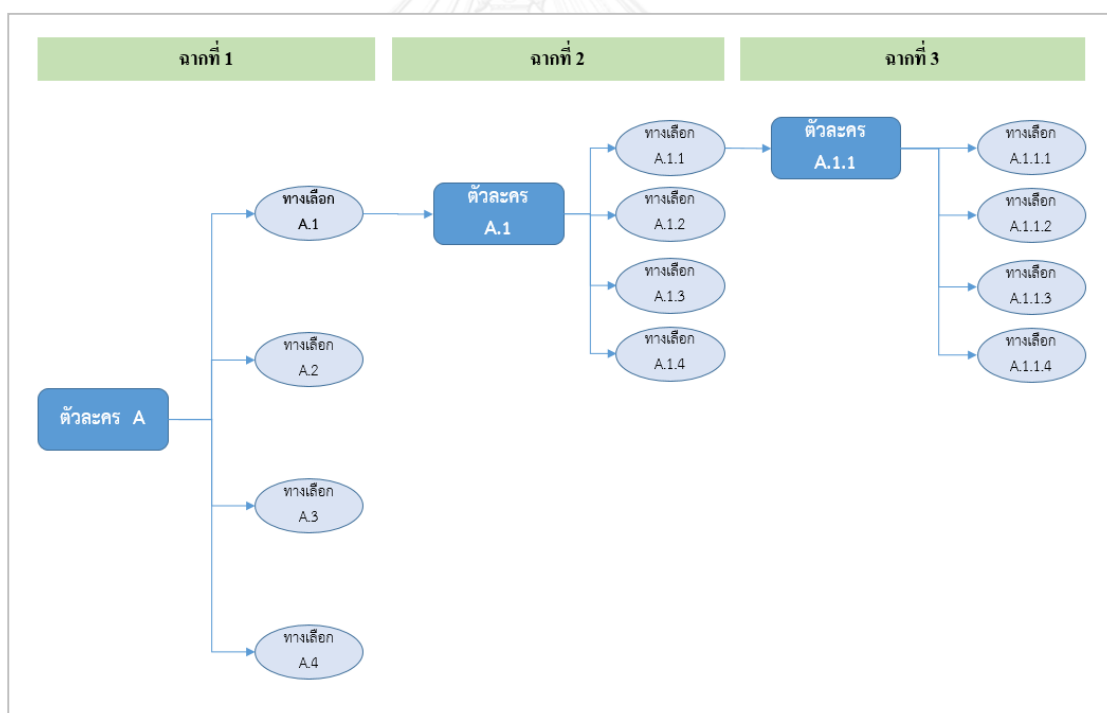


ภาพที่ 14 แผนผังการออกแบบโครงสร้างสถานการณ์จำลอง

ภาพที่ 14 แสดงถึงแนวทางการออกแบบโครงสร้างสถานการณ์จำลอง โดยผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลองจะเริ่มจากกล่อง Your Journey Start Here และเข้ามาทำแบบทดสอบ KNOW เพื่อประเมินความรู้และเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยการเริ่มจากการทดสอบความรู้ (KNOW) เป็นไปตามแนวคิด Miller's Pyramid of Assessment (Miller 1990 และ Reinert 2013) ซึ่งเป็นการทดสอบความรู้ที่

มีก่อนการทดสอบการประยุกต์ใช้ (KNOW HOW) และการแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและทำได้ (SHOW HOW) ซึ่งจะอยู่ในขั้นตอนของการประเมินผ่านโปรแกรมสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้จากแผนภาพข้างต้น จะพบว่าการออกแบบสตอรี่บอร์ดของสถานการณ์จำลองและบุคลิกลักษณะของตัวละครนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการจัดลำดับค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ซึ่งจะใช้แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC เป็นฐานในการออกแบบวิธีการสื่อสารและการตอบสนองของตัวละคร

นอกจากนี้ ในโปรแกรมสถานการณ์จำลอง เมื่อได้มีการตอบสนองกับตัวละครซึ่งอยู่ในบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) แล้ว โปรแกรมสถานการณ์จำลองจะเก็บข้อมูลทางเลือกทั้งหมดที่ผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลองได้ทำในระบบ เมื่อสิ้นสุดการประเมินผ่านโปรแกรมสถานการณ์จำลองผู้ดูแลระบบ (System Administrator) จะนำข้อมูลที่ถูเก็บไว้มาประมวลผลและจัดทำเป็นรายงานส่วนบุคคลและ/หรือ นำมาวิเคราะห์รูปแบบ (Pattern) แนวโน้ม (Trend) ของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในด้านสมรรถนะและทักษะด้านคนต่อไปในอนาคต




ภาพที่ 15 แผนผังการออกแบบแขนงทางเลือก

ภาพที่ 15 แสดงให้เห็นถึงแผนผังการออกแบบแขนงทางเลือกสำหรับการพัฒนาเนื้อหาของสถานการณ์จำลอง ซึ่งประกอบไปด้วยทางเลือกทั้งสิ้น 420 ทางเลือก ทั้งนี้จากการออกแบบแขนงทางเลือก (Branching Story) ในงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ทางเลือกบางทางเลือกซึ่งอยู่ในประเภทของการ

ตอบสนองในแบบเดียวกันอาจถูกออกแบบให้ซ้ำกันได้หากทางเลือกดังกล่าวอยู่ในแบบการตอบสนองเดียวกันและผู้เล่นจะไม่สามารถเจอทางเลือกดังกล่าวซ้ำในการประเมินครั้งเดียวกันได้ ทั้งนี้การออกแบบทางเลือกที่ซ้ำกันนั้น ผู้ออกแบบจะต้องบันทึกทางเลือกที่ซ้ำกันนั้นให้แม่นยำเพื่อประโยชน์สำหรับการแก้ไขในอนาคต

สำหรับภาพที่ 16 แสดงถึงตัวอย่างแขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนา (Dialog) ที่ใช้ในงานวิจัย ซึ่งเอกสารดังกล่าวจะถูกเขียนเพื่อให้เห็นถึงเส้นทางการตอบสนองต่อทางเลือกที่ผู้ได้รับการประเมินจะต้องตัดสินใจ โดยทางเลือกทุกทางเลือกจะอยู่ภายใต้แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ผสมผสานกับเนื้อเรื่องตามที่กำหนด ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้เลือกเนื้อเรื่องตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลองซึ่งได้แก่ งานด้านการบริหารวิชาการโดยมุ่งเน้นไปที่งานการพัฒนาหลักสูตรและกลุ่มตัวแทนชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงที่สุด ทั้งนี้การเขียนแขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนา (Dialog) จะต้องถูกดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนขั้นตอนอื่นๆในการถ่ายทำและตัดต่อรวมถึงขั้นตอนอื่นๆ

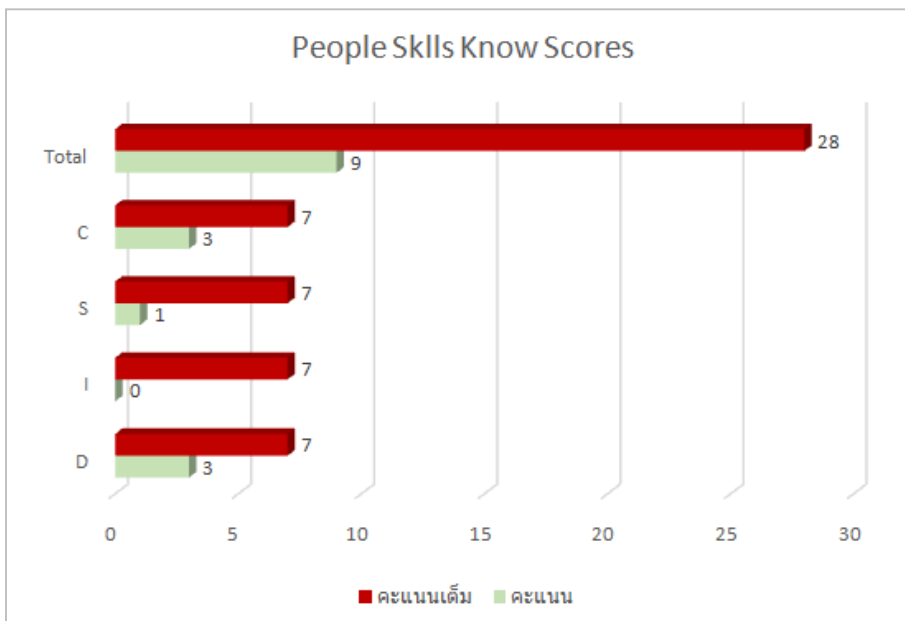
รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ			
A	สีหน้าบึ้งตึง มีความรู้สึกไม่ค่อยพอใจหรือไม่เห็นด้วย มองและสบตา รวดเร็วและไม่พูดเล่น		
 ครูสมชาย รองผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการ Personality Type D	ผอ. ครับ ผมขอพูดตรงๆ เลยนะครับ ผมไม่เห็นด้วยเลยเกี่ยวกับการปรับหลักสูตรให้เป็นไปตามที่ทางชุมชนและผู้ปกครองต้องการ ผมว่าพวกเขาไม่รู้เรื่องการศึกษา ผมว่าหลักสูตรของเราในปัจจุบันเหมาะสมแล้วและกว่าหลักสูตรนี้จะถูกพัฒนาขึ้นก็ต้องใช้เวลานานตั้งหลายปี ไม่ใช่ง่าย ๆ เหมือนกับที่พวกเขาคิด และอีกอย่าง เราเพิ่งได้ใช้หลักสูตรที่เราปรับปรุงมาเพียง 2 ปีเท่านั้น ผมยังไม่เห็นความจำเป็นใดๆ เลย ผมว่าผอ. ต้องคิดเรื่องนี้ดีๆ นะครับ ผอ. ควรจะใช้เวลาทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเรื่องนี้ให้ดีกว่าตัดสินใจอะไรลงไป		
ทางเลือกของท่าน (ผอ.) ในการตอบสนอง			
A.1	A.2	A.3	A.4

A.1: ครีမ် ผมเข้าใจว่าเราได้พยายามพัฒนาหลักสูตรของเราให้เหมาะสมกับบริบทต่างๆของท้องถิ่นนี้แล้ว แต่ผมคิดว่าเหตุการณ์ต่างๆ มันเปลี่ยนแปลงเร็ววันนะ ครีမ် ผมยกตัวอย่างง่ายๆ แล้วกันว่า ตอนนี่วิตถุประสงค์ของหลักสูตรเรามีการนำข้อมูลด้านสังคมท้องถิ่นมาดูแลหรือยัง ครีမ်
A.2: ครีမ် ผมเห็นด้วยกับ รองฯสมชายนะ ครีမ် ว่าที่เราจะสร้างหลักสูตรเสร็จเราต้องใช้เวลานานนั่นคือเหตุผลที่เราต้องรีบทำความเข้าใจกับบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนไม่ใช่หรือ ครีမ် จากประสบการณ์ของผมการรับฟังและสร้างเครือข่ายต่างๆ กับบุคคลและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโรงเรียนด้วยนะ ครีမ်
A.3: เฝียง.... การสร้างคนเป็นหน้าที่ของโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่นที่เราอยู่ ผมอยากทราบมุมมองและความเห็นของรองฯสมชายในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรมากกว่านี้ ไม่ทราบว่าถ้าผมจะขอคุยกับรองฯ เฝียงเพิ่มเติมหลังจากจบประชุมนี้ได้ไหม ครีမ်
A.4: ผมไม่ค่อยเข้าใจ ผมอยากฟังเหตุผลของรองฯ ครีမ် ช่วยอธิบายหน่อยว่าคำว่าเหมาะสมในมุมมองของรองฯสมชายเป็นอย่างไร ครีမ် รองฯสมชายทราบข้อกำหนดของ สทฐ. ซึ่งระบุให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจากหลายภาคส่วนรวมถึงผู้แทนชุมชนในท้องถิ่นนี้ๆ ด้วย

ภาพที่ 16 ตัวอย่างแขนงทางเลือก (Branching Story) และ บทสนทนา (Dialog) ที่ใช้ในงานวิจัย

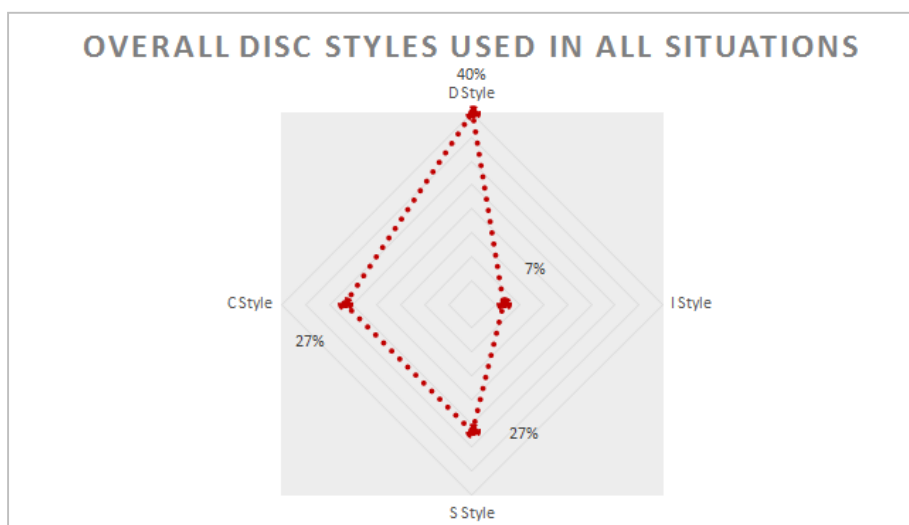
3) การประมวลผลและออกแบบรายงานจากสถานการณ์จำลอง (Simulation Data Analysis and Report Design)

ในการทำสถานการณ์จำลองในแต่ละครั้งจะมีการเก็บข้อมูลการตัดสินใจเลือกทางเลือก ซึ่งในส่วนแรกคือการประเมินด้านความรู้เกี่ยวกับแนวคิดในสมรรถนะและทักษะด้านคนตามทฤษฎี DISC โดยการประมวลผลจะเป็นในรูปแบบของคะแนน ซึ่งมีคะแนนเต็มทั้งสิ้น 28 คะแนน โดยรายงานในส่วนแรกจะแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของทฤษฎี DISC สำหรับในส่วนที่สองคือการประมวลผลจากข้อมูลสถานการณ์จำลอง ซึ่งหากเป็นสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) ระบบจะมีการบันทึกข้อมูล (Data Logging) การเลือกของผู้เล่นในแต่ละการตัดสินใจ และจะถูกนำไปประมวลผลเพื่อนำเสนอในรูปแบบของรายงานแบบแผนภูมิเรดาร์ (Radar Chart) ซึ่งจะบอกภาพรวมของการตัดสินใจของผู้เล่นว่าได้ใช้แนวทางบุคลิกภาพแบบใดมากที่สุด และ/หรือแบ่งการตัดสินใจเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะบุคลิกภาพของตัวละครในแต่ละแบบ เพื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของ DISC (ภาคผนวก ฉ) ทั้งนี้ ข้อมูลในรูปแบบของรายงาน ดังกล่าวอาจถูกใช้เป็นส่วนประกอบในการคัดเลือกและ/หรือพัฒนาทางด้านสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้ได้รับการประเมินต่อไป ภาพที่ 17-19 แสดงถึงตัวอย่างรายงานในรูปแบบต่างๆ



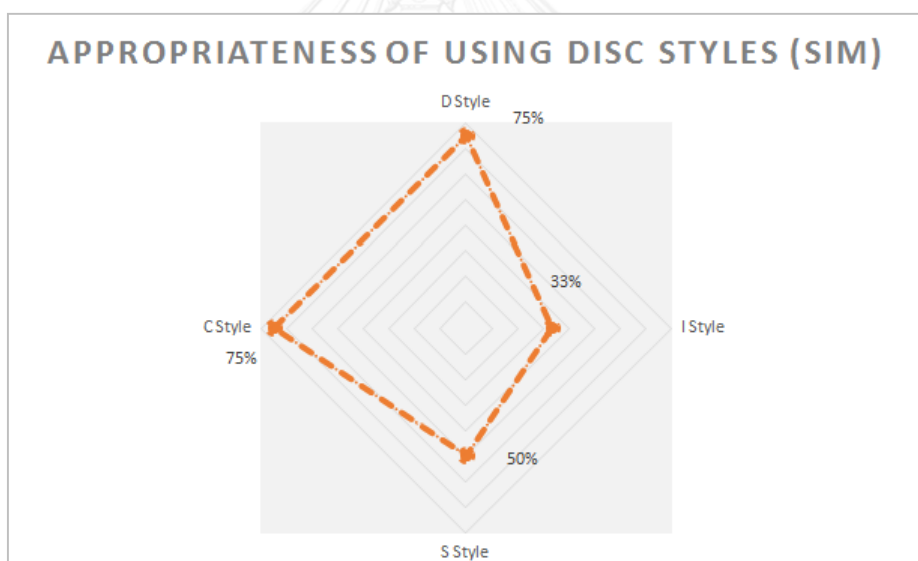
ภาพที่ 17 รายงานสรุปความรู้ (KNOW) ในสมรรถนะและทักษะด้านคนตามทฤษฎี DISC

ภาพที่ 17 แสดงถึงคะแนนในส่วนของความรู้ (KNOW) ของผู้ได้รับการประเมินที่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนตามทฤษฎี DISC ในภาพข้างต้นกราฟแท่งข้างบน คือจำนวนคะแนนเต็มที่อธิบายถึงวิธีการที่เหมาะสมกับการตอบสนองต่อบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในขณะที่กราฟแท่งข้างล่างคือจำนวนคะแนนที่ผู้ได้รับการประเมินได้รับ ซึ่งหากผู้ได้รับการประเมินมีคะแนนในส่วนความรู้ (KNOW) สูง อาจเป็นไปได้ที่ผู้ได้รับการประเมินจะตอบสนองได้ดีในการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองในขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 18 รายงานรูปแบบการตอบสนองต่อบุคคลตามแนวคิด DISC ในสถานการณ์จำลอง

ภาพที่ 18 แสดงถึงรูปแบบการตอบสนองต่อตัวละครในสถานการณ์จำลองในภาพรวมซึ่งไม่มีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของการตอบสนอง โดยในกรณีนี้ผู้ได้รับการประเมินจะใช้วิธีการตอบสนองในแบบ D หรือ Dominance: คือ การมีอำนาจเหนือผู้อื่น เป็นการแสดงออกถึงความมั่นใจในตัวเอง ตรงไปตรงมา เน้นผลลัพธ์ พฤติกรรมที่มีความแน่วแน่และเด็ดขาด มากที่สุดถึงร้อยละ 40 ของการเลือกตอบสนองในสถานการณ์จำลองทั้งหมด ซึ่งรายงานในลักษณะนี้จะเหมาะสำหรับการมองภาพรวมในการตอบสนองของผู้ได้รับการประเมินแต่จะไม่สามารถบอกได้ถึงความเหมาะสมของการตอบสนองกับตัวละครในแต่ละสถานการณ์ได้ ยกตัวอย่างเช่น หากผู้ได้รับการประเมินใช้วิธีการตอบสนองในแบบ D กับตัวละครที่มีบุคลิกภาพ I, C และ S ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางลบหรือใช้วิธีการตอบสนองในแบบ S กับตัวละคร D ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางลบเช่นกัน แต่ในรายงานนี้จะแสดงในรูปแบบร้อยละของการตอบสนองทั้งหมด จึงทำให้อาจเกิดความผิดพลาดของการอ่านผลการประเมินได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพัฒนารายงานในรูปแบบที่สอง คือ รายงานที่คำนึงถึงความเหมาะสมของการตอบสนองต่อตัวละครในแต่ละประเภท ซึ่งจะนำเสนอในภาพที่ 19 ต่อไป



ภาพที่ 19 รายงานรูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมต่อบุคคลตามแนวคิด DISC

รายงานในภาพที่ 19 เป็นการนำเสนอรูปแบบการตอบสนองต่อตัวละครในสถานการณ์จำลองโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของการตอบสนองต่อตัวละครในแต่ละประเภท ซึ่งจากภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้ได้รับการประเมินใช้วิธีการตอบสนองได้เหมาะสมกับตัวละครที่มีบุคลิกภาพในแบบ D หรือ Dominance: คือ การมีอำนาจเหนือผู้อื่น เป็นการแสดงออกถึงความมั่นใจในตัวเอง ตรงไปตรงมา เน้นผลลัพธ์ พฤติกรรมที่มีความแน่วแน่และเด็ดขาด และ C หรือ Conscientiousness คือ รอบคอบ ระมัดระวัง ยึดหลักการ ลงรายละเอียด การวางแผนล่วงหน้า ใน

ร้อยละ 75 ในขณะที่ตอบสนองกับตัวละครที่มีบุคลิกภาพในแบบ I หรือ Influence: คือ เป็นผู้ชอบการโน้มน้าวชักจูง ชอบพูดคุย เป็นผู้แสดงออกถึงความมองโลกในแง่ดี และมีพฤติกรรมชอบการออกสังคมนั้น ผู้ได้รับการประเมินยังทำได้ไม่ค่อยดีนัก

4.2.3 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 1 (R2D2)

ผู้วิจัยนำแนวทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ที่ได้จากการพัฒนาเบื้องต้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางเลือก โดยแยกประเภทความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้หรือประสบการณ์และความชำนาญในเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (Personality Theory – DISC) จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโรงเรียน จำนวน 4 คน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปดังนี้

4.2.3.1 การตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้มาจากผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการสอนในแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว จำนวน 5 คน ซึ่งมีความเห็นตามข้อมูลในตารางที่ 18-19

ตารางที่ 18 ผลการประเมินข้อความคำถาม KNOW สำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนภายใต้แนวคิด DISC ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้าน DISC

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)					
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
คำถามด้านความรู้เกี่ยวกับ DISC						
1. คำถามลักษณะของคนที่มีบุคลิกลักษณะ Type D						
1.1. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ เสียงดัง สั่งการ และต้องการควบคุม การสนทนา มีแนวโน้มที่จะ <u>มุ่งเน้นผลลัพธ์ และความเร็ว</u>	5	100	0	0	0	0
1.2. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ชอบความท้าทาย เน้นผลลัพธ์ และความเร็ว มีแนวโน้มที่จะ <u>ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ขาดการรับฟัง มองทุกอย่างไม่ขาวดำ</u>	5	100	0	0	0	0

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)					
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.3. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ชอบการเผชิญหน้า พูดอย่างตรงไปตรงมา เน้นผลลัพธ์ มีแนวโน้มที่จะ <u>ไม่ชอบการเสียหน้า ไม่ชอบการรอคอย ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์</u>	5	100	0	0	0	0
1.4. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ชอบการเผชิญหน้า สั่งการ เน้นผลลัพธ์ มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบการพูดอย่างตรงไปตรงมาสั้น กระชับ เพื่อสู่จุดหมาย</u>	5	100	0	0	0	0
1.5. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ชอบการเผชิญหน้า สั่งการ เน้นผลลัพธ์ มีแนวโน้มที่จะไม่ชอบ <u>ความอ่อนแอ การถูกควบคุม การทำงานซ้ำซากจำเจ</u>	5	100	0	0	0	0
1.6. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ชอบความท้าทาย เน้นผลลัพธ์ และความเร็ว มีแนวโน้มที่จะสนใจและถามคำถามเกี่ยวกับ <u>ผลลัพธ์ ประโยชน์ ปัญหา แนวทางแก้ไข</u>	5	100	0	0	0	0
1.7. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ เสียดสี สั่งการ และต้องการควบคุม การสนทนา มีแนวโน้มที่จะสื่อสารในแบบ <u>เป็นทางการ และเน้นความกระชับ ตรงประเด็น เพื่อตอบคำถาม “อะไร”</u>	5	100	0	0	0	0
2. คำถามลักษณะของคนที่มีบุคลิกลักษณะ Type I						
2.1. ผู้ที่มีบุคลิกในลักษณะ มีสีสัน สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะ <u>สนใจเรื่องของคนอื่น ๆ รอบข้าง</u>	5	100	0	0	0	0
2.2. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ มีสีสัน สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะ <u>บ่อยครั้งที่รับปากแต่ไม่อาจรักษาสัญญาที่ได้ให้ไว้</u>	5	100	0	0	0	0
2.3. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ มีสีสัน สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบงานที่ได้พบปะบุคคลที่หลากหลายและไม่ชอบการปฏิเสธผู้อื่น</u>	5	100	0	0	0	0
2.4. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ มีสีสัน สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบการเข้าสังคม ทำกิจกรรม สร้างมิตรใหม่ และเป็นผู้ที่คนรู้จัก</u>	5	100	0	0	0	0
2.5. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ มีสีสัน สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะ <u>ไม่ชอบความขัดแย้ง รายละเอียด เรื่องที่จริงจัง</u>	5	100	0	0	0	0

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)					
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
2.6. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ มีสีสนับ สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะสนใจและถามคำถามเกี่ยวกับ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของคนและทีมงาน	5	100	0	0	0	0
2.7. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ มีสีสนับ สนุกสนาน กระตือรือร้น มีเสน่ห์ มีแนวโน้มที่จะสื่อสารในแบบ ไม่เป็นทางการและเน้นความสัมพันธ์หรือผลกระทบกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบคำถาม “ใคร”	5	100	0	0	0	0

3. คำถามลักษณะของคนที่มีบุคลิกลักษณะ Type S

3.1. ผู้ที่มีบุคลิกในลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะ <u>ขอรับฟังและให้คำปรึกษา</u>	5	100	0	0	0	0
3.2. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะ <u>คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น ไม่ชอบความบาดหมาง</u>	5	100	0	0	0	0
3.3. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ประสานงานชอบเป็นผู้สนับสนุน</u>	5	100	0	0	0	0
3.4. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบความมั่นคง ไม่เสนอความเห็นหากไม่ถูกถาม</u>	5	100	0	0	0	0
3.5. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะไม่ชอบ <u>ความขัดแย้ง รายละเอียด การเปลี่ยนแปลงกระทันหัน</u>	5	100	0	0	0	0
3.6. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะสนใจและถามคำถามเกี่ยวกับ <u>วิธีการหลักการ เหตุผล</u>	5	100	0	0	0	0
3.7. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ใจเย็น ร่วมมือ เห็นใจ เป็นมิตร มีแนวโน้มที่จะสื่อสารในแบบ <u>ไม่เป็นทางการ เน้นที่มาและเหตุผล เพื่อตอบคำถาม “อย่างไร”</u>	5	100	0	0	0	0

4. คำถามลักษณะของคนที่มีบุคลิกลักษณะ Type C

4.1. ผู้ที่มีบุคลิกในลักษณะ นิ่งเฉย ครุ่นคิด ระมัดระวัง จับผิด มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบพูดคุยในรายละเอียด</u>	5	100	0	0	0	0
--	---	-----	---	---	---	---

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)					
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
4.2. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ <u>นิ่งเฉย</u> <u>ครุ่นคิด</u> <u>ระมัดระวัง</u> <u>จับผิด</u> มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบความชัดเจน</u> <u>ยึดกฎระเบียบและความเป็นระเบียบเรียบร้อย</u>	5	100	0	0	0	0
4.3. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ <u>นิ่งเฉย</u> <u>ครุ่นคิด</u> <u>ระมัดระวัง</u> <u>จับผิด</u> มีแนวโน้มที่จะ <u>ชอบการวิเคราะห์</u> <u>ประเมินความเสี่ยง</u> <u>หาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ</u>	5	100	0	0	0	0
4.4. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ <u>นิ่งเฉย</u> <u>ครุ่นคิด</u> <u>ระมัดระวัง</u> <u>จับผิด</u> มีแนวโน้มที่จะ <u>ทำงานเพียงลำพัง</u> <u>ไม่ชอบการพูดคุย</u> <u>สัพเพเหระ</u>	5	100	0	0	0	0
4.5. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ <u>นิ่งเฉย</u> <u>ครุ่นคิด</u> <u>ระมัดระวัง</u> <u>จับผิด</u> มีแนวโน้มที่จะ <u>ไม่ชอบ</u> <u>การกฎวิจารณ์</u> <u>เวลาที่จำกัด</u> <u>ความไม่เป็นส่วนตัว</u> <u>ความเสี่ยง</u>	5	100	0	0	0	0
4.6. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ <u>นิ่งเฉย</u> <u>ครุ่นคิด</u> <u>ระมัดระวัง</u> <u>จับผิด</u> มีแนวโน้มที่จะสนใจและถามคำถามเกี่ยวกับ <u>กฎระเบียบ</u> <u>ความเสี่ยง</u> <u>ข้อมูลสนับสนุน</u>	5	100	0	0	0	0
4.7. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ <u>นิ่งเฉย</u> <u>ครุ่นคิด</u> <u>ระมัดระวัง</u> <u>จับผิด</u> มีแนวโน้มที่จะสื่อสารในแบบ <u>เป็นทางการและเป็นลาย</u> <u>ลักษณ์อักษร</u> <u>เน้นวิธีการคิด</u> <u>เพื่อตอบคำถาม</u> “ทำไม”	5	100	0	0	0	0

ตารางที่ 19 ผลการประเมินต้นแบบสถานการณ์จำลองสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แนวคิดและทฤษฎี DISC ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้าน DISC

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)			
	เห็นด้วย		ควรปรับปรุง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
5. เนื้อหาสถานการณ์จำลองตามแนวคิด DISC				
5.1. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ ฉาก A (Type D) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.2. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ ฉาก A.1 (Type D) และทางเลือก 4 ทาง	5	100	0	0

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)			
	เห็นด้วย		ควรปรับปรุง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
(1=D, 2=I, 3=S, 4=C)				
5.3. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร A.1.1</u> (Type D) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.4. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร B</u> (Type C) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.5. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร B.1</u> (Type C) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.6. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร B.1.1</u> (Type C) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.7. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร C</u> (Type I) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.8. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร C.1</u> (Type I) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.9. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร C.1.1</u> (Type I) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.10. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร D</u> (Type S) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.11. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร D.1</u> (Type S) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.12. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ <u>ฉากร D.1.1</u> (Type I) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)	5	100	0	0
5.13. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ	5	100	0	0

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=5)			
	เห็นด้วย		ควรปรับปรุง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ฉาก F (Type S) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)				
5.14. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ	5	100	0	0
ฉาก F.1 (Type S) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)				
5.15. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC สำหรับ	5	100	0	0
ฉาก F.1.1 (Type I) และทางเลือก 4 ทาง (1=D, 2=I, 3=S, 4=C)				
5.16. ความเหมาะสมของแนวคิด DISC ในภาพรวม ของสถานการณ์จำลอง	5	100	0	0
6. ความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือและอื่นๆ				
6.1. การใช้งานระบบ เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน	5	100	0	0
6.2. ระยะเวลาในการทำการประเมินมีความเหมาะสม	5	100	0	0
6.3. การตอบสนองของระบบคอมพิวเตอร์มีความเหมาะสม	5	100	0	0
6.4. ความชัดเจนของภาพและเสียงมีความเหมาะสม	5	100	0	0
6.5. คู่มือการใช้งานระบบ Computer-Simulation มีความกระชับ และเข้าใจง่าย	5	100	0	0

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. เนื้อหาที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC มีความเหมาะสม ทั้งในภาพ การแสดงออก และเสียง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามี ความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิด DISC
2. ขอให้มีการเปรียบเทียบสไตล์ความเป็นตัวตนของผู้บริหารกับบทบาทที่ได้รับเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารได้อย่างดีนอกเหนือจากการสอบวัดความรู้
3. ขอให้มีการพัฒนางานวิจัยต่อไปเพื่อเก็บข้อมูลรูปแบบในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของ ผู้บริหารที่ดีในการโน้มน้าวและสื่อสารกับรองฯ ผู้อำนวยการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกัน
4. การใช้สถานการณ์จำลอง ทำให้เห็นถึงแนวทางที่ควรจะเป็นและเห็นบางประเด็นที่ไม่สามารถได้ ข้อมูลได้จากการทำแบบทดสอบหรือการสัมภาษณ์

5. ในสถานการณ์จริงตัวแปรบางอย่างอาจไม่สามารถควบคุมได้เหมือนสถานการณ์จำลอง ดังนั้นในอนาคตอาจพิจารณาพัฒนาสถานการณ์จำลองให้มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น
6. ให้พิจารณาเก็บข้อมูลเพื่องานวิจัยในครั้งต่อไป โดยการแยกกลุ่มตัวอย่างที่ความชำนาญในสมรรถนะและทักษะด้านคนจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มธรรมดา โดยให้มีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบ ผลที่ได้จากกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน อาทิ เพศ อายุ ประสบการณ์ และเจนเนอเรชัน (Generation) ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น
7. ข้อคำถาม KNOW ทั้ง 28 ข้อมีความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางเพื่อการพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้
 - 7.1. พิจารณาปรับคำชี้แจงให้มีความชัดเจนและง่ายสำหรับผู้ทำการประเมิน
 - 7.2. พิจารณาปรับข้อคำถามให้หัวเรื่องภายใต้บุคลิกลักษณะเดียวกันให้มีความเหมือนกันในทุกๆ ข้อ เพื่อความง่ายต่อการเข้าใจ
 - 7.3. พิจารณารวมประเด็นลักษณะบุคลิกล ให้แต่ละข้อมีเรื่องเพียงเรื่องเดียว
 - 7.4. ปรับเรื่องภาษาให้เข้าใจง่าย การเว้นวรรค และตัวสะกดให้ง่ายต่อความเข้าใจ
8. ในส่วนของสถานการณ์จำลอง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ตัวละคร 420 ทางเลือก มีความเหมาะสมตามแนวคิด DISC โดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางเพื่อการพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้
 - 8.1. ในส่วนของข้อมูลโรงเรียนและข้อมูลทั่วไป อยากให้เพิ่มคำชี้แจงสำหรับผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลองให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
 - 8.2. พิจารณาตัดคำพูดบางอย่างที่ดูไม่เป็นธรรมชาติ ทั้งในบทนำและบทพูดของ ผอ. อาจพิจารณาปรับคำพูดให้เป็นภาษาพูดมากขึ้น
 - 8.3. พิจารณาปรับตัวหนังสือให้สอดคล้องกับคำพูดของตัวละครในแต่ละฉาก
 - 8.4. พิจารณาปรับเนื้อหา บทพูดให้น้อยลงและกระชับเพราะอาจทำให้ผู้เล่นเลือกคำตอบจากวิธีการพูดและน้ำเสียงมากกว่าเนื้อหาในแต่ละสถานการณ์
 - 8.5. เสียงในบางฉากมีการขาดหายไป
 - 8.6. ตัวละครบางคนแสดงไม่เป็นธรรมชาติ แต่ในภาพรวมในเรื่องน้ำเสียงและท่าทางทำได้ดี
 - 8.7. ให้พิจารณาการเปรียบเทียบสิ่งที่ต่อกับสิ่งที่เป็นตัวต้นจริงๆ เช่น ถ้าเลือกได้ฉันอยากตอบ XX แต่ในฐานะ ผอ.ซึ่งมีความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ฉันจึงเลือก YY เพราะเหมาะสมกับบทบาทมากกว่า เป็นต้น ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบบนแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ต่อไป
 - 8.8. อาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้กรณีที่ ผู้ได้รับการประเมินมีประสบการณ์มาก หรือน้อย หรือมีประสบการณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับเนื้อหาสถานการณ์จำลอง ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบ/ เสียเปรียบกันได้ อาทิ เป็นรองฯผอใหม่ ไม่มีประสบการณ์ หรือ มีประสบการณ์

ในตัวเมือง กับ รองฯผอ.ผู้ชายที่มีประสบการณ์กับแหล่งท่องเที่ยว กับอบต.และในชนบทมากกว่า เป็นต้น ดังนั้น ควรพัฒนาให้มีโจทย์ที่มีความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต

9. การประเมินความเหมาะสมของระบบ คู่มือ และอื่นๆ
 - 9.1. การใช้งานระบบ มีความเหมาะสม
 - 9.2. ระยะเวลาในการทำการประเมิน มีความเหมาะสม
 - 9.3. การตอบสนองของระบบคอมพิวเตอร์ มีความเหมาะสม
 - 9.4. ความชัดเจนของภาพและเสียง มีความเหมาะสม แต่ควรปรับปรุงเรื่องเสียงของตัวละครที่ขาดหายไปในบางฉากการสนทนา
 - 9.5. คู่มือการใช้งานระบบ computer simulation มีความเหมาะสม แต่อยากให้เพิ่มคำชี้แจงเพิ่มเติมกรณีที่มีข้อสงสัยคำตอบแล้วท่านจะไม่สามารถย้อนกลับมาทำได้อีก เป็นต้น

4.2.3.2 การตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านด้านการบริหารโรงเรียน:

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้จากผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. จำนวน 4 คน ซึ่งมีความเห็นตามข้อมูลในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการประเมินต้นแบบสถานการณ์จำลองสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียน

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=4)			
	เห็นด้วย		ควรปรับปรุง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. ความเหมาะสมในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร				
1.1. ความเหมาะสมของเนื้อหาการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับ <u>การบริหารวิชาการ</u>	4	100	0	0
1.2. ความเหมาะสมของเนื้อหาการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับ <u>การบริหารงบประมาณ</u>	4	100	0	0
1.3. ความเหมาะสมของเนื้อหาการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับ <u>การบริหารงานบุคคล</u>	4	100	0	0
1.4. ความเหมาะสมของเนื้อหาการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับ <u>การบริหารทั่วไป</u>	4	100	0	0

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (n=4)			
	เห็นด้วย		ควรปรับปรุง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.5. ความเหมาะสมในเนื้อหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ที่เกี่ยวข้อง กับชุมชนและท้องถิ่น	4	100	0	0
2. ความเหมาะสมในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับ ด้านตัวละครและบทสนทนา				
2.1. ความเหมาะสมของตัวละคร รองกลุ่มบริหารวิชาการ (รองฯสมชาย)	3	75	1	25
2.2. ความเหมาะสมของตัวละคร รองกลุ่มบริหารงบประมาณ (รองฯวิภา)	4	100	0	0
2.3. ความเหมาะสมของตัวละคร รองกลุ่มบริหารงานบุคคล (รองฯอารีย์)	3	75	1	25
2.4. ความเหมาะสมของตัวละคร รองกลุ่มบริหารทั่วไป (รองฯณรงค์)	4	100	0	0
2.5. ความเหมาะสมของตัวละคร ตัวแทนท้องถิ่นและชุมชน (นายก อบต.)	4	100	0	0
3. ความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือและอื่นๆ				
3.1. การใช้งานระบบ เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน	4	100	0	0
3.2. ระยะเวลาในการทำการประเมินมีความเหมาะสม	4	100	0	0
3.3. การตอบสนองของระบบคอมพิวเตอร์มีความเหมาะสม	4	100	0	0
3.4. ความชัดเจนของภาพและเสียงมีความเหมาะสม	4	100	0	0
3.5. คู่มือการใช้งานระบบ Computer-Simulation มีความกระชับและ เข้าใจง่าย	4	100	0	0

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. สถานการณ์จำลอง ในส่วนของข้อมูลเบื้องต้น
 - 1.1. ข้อมูลโรงเรียน และข้อมูลตัวละคร ให้ปรับปรุงเรื่องตัวละครและการเว้นวรรค เพื่อให้ง่ายต่อ
การอ่านและการทำความเข้าใจ

- 1.2. ปรับเปลี่ยนจาก “ฝ่าย”บริหารในด้านต่างๆ ให้เป็น “กลุ่ม” เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจของโรงเรียน อาทิ รองฯกลุ่มบริหารวิชาการ รองฯกลุ่มบริหารงบประมาณ รองฯกลุ่มบริหารงานบุคคลและรองฯกลุ่มบริหารทั่วไป
2. สถานการณ์จำลอง ในส่วนของเนื้อหาที่เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตัวแทนชุมชน) ในงานบริหารวิชาการ (เรื่องพัฒนาหลักสูตร) มีความเหมาะสม
3. การออกแบบลักษณะ (Characters) ของตัวละครสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในแต่ละด้านมีความเหมาะสม อาทิ รองฯกลุ่มงานบริหารวิชาการควรเป็นคนที่มีความชัดเจนและมีหลักการมากที่สุด รองฯกลุ่มบริหารงบประมาณเป็นคนที่มีความละเอียดและมีหลักการด้านความคุ้มค่าด้านการเงินมากที่สุด รองฯกลุ่มบริหารงานบุคคลมีความเป็นมิตรและเข้ากับบุคคลต่างๆได้ดี เป็นต้น
4. ลักษณะของรองฯผอ.กลุ่มบริหารวิชาการ อาจดูก้าวร้าวและแสดงสีหน้าท่าทางรุนแรงเกิดจริงไป ในความเป็นจริงรองฯผอ. อาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นแบบนั้น ถึงแม้จะรู้สึกแบบนั้นก็ตาม
5. ลักษณะของรองฯผอ.กลุ่มงานบุคคล อาจดูใจดี ขี้เล่นและนุ่มนวลเกินไป ส่วนใหญ่รองฯด้านบุคคลจะเป็นคนที่มีความน่าเกรงใจ
6. คำตอบของ ผอ.ในบางสถานการณ์อาจดูสุภาพเกินไป ซึ่งในความเป็นจริง ผอ.ส่วนใหญ่จะสั่งการหรือตัดสินใจมากกว่า

4.2.3.3 สรุปแนวทางการปรับปรุงสถานการณ์จำลองตามความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (D3)

จากการนำเสนอโปรแกรมสถานการณ์จำลองต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อทดลองใช้และการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อคิดเห็นต่างๆเพื่อนำมาปรับปรุงต้นแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลองตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงในส่วนของคำชี้แจงสำหรับผู้ใช้งานในคู่มือสถานการณ์จำลอง
 - 1.1. ปรับคำชี้แจงให้มีความชัดเจนและง่ายสำหรับผู้ทำการประเมิน
 - 1.2. ทำคำอธิบายเพิ่มเติมในคู่มือ เช่น ทำเป็นวงกลมล้อมรอบปุ่มแต่ละปุ่ม
 - 1.3. เพิ่มเติมเนื้อหาในคู่มือการใช้งานระบบ computer simulation ให้มีคำชี้แจงกรณีที่เมื่อยืนยันคำตอบแล้วท่านจะไม่สามารถย้อนกลับมาทำได้อีก
2. ปรับปรุงในส่วนของข้อคำถาม KNOW
 - 2.1. ด้านภาษา ตัวสะกด การเว้นวรรค
 - 2.2. เพิ่มคำว่า “มีแนวโน้ม.....มากที่สุด” ในท้ายคำถาม
 - 2.3. ตรวจสอบความซ้ำซ้อนของข้อคำถามในแต่ละข้อ
3. ปรับปรุงในส่วนของสถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 3.1. ด้านภาษา ตัวสะกด การเว้นวรรค เพื่อให้ง่ายต่อการอ่านและการทำความเข้าใจ

- 3.2. ในส่วนของแฟ้มข้อมูลโรงเรียน ปรับเปลี่ยนจาก “ฝ่าย”บริหารในด้านต่างๆ ให้เป็น “กลุ่ม” และปรับคำพูดให้ตรงประเด็นและชัดเจนมากขึ้น อาทิ เปลี่ยนจากคำว่า “ทรัพยากร” เป็น “งบประมาณ” เป็นต้น
- 3.3. แก้ไขเรื่องเสียงที่ขาดหายไปของตัวละครในฉากสนทนา
- 3.4. แก้ไขการถอดคำพูดเป็นตัวอักษรของตัวละครให้ใกล้เคียงกับกับสิ่งที่พูดจริงมากที่สุด

คำอธิบายเพิ่มเติม

- สำหรับความคิดเห็นในเรื่องลักษณะการพูดของตัวละครที่ดูแล้วไม่สมจริงเพราะในความเป็นจริงถึงแม้รองฯ ผู้อำนวยการจะไม่เห็นด้วยแต่ก็คงไม่สามารถแสดงออกมาได้อย่างในตัวละครนั้น (รองฯ สมชาย/ รองฯ อารีย์) ผู้วิจัยได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วเห็นว่า เนื่องจากตัวละครได้ถูกออกแบบตามลักษณะของบุคลิกภาพในแบบ DISC ดังนั้น การกำหนดบทสนทนาและการแสดงจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดความชัดเจนตามทฤษฎี
- สำหรับความเห็นในเรื่องบทพูดของ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บางครั้งดูอ่อนน้อมและไม่เด็ดขาด ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงนั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ลักษณะการตอบสนองของผู้อำนวยการโรงเรียนและบทพูดนั้นถูกอ้างอิงมาจากแนวคิดและทฤษฎี DISC ที่ระบุลักษณะการตอบสนองกับคนในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้พิจารณาดำเนินการปรับเปลี่ยนลักษณะของน้ำเสียงในบางทางเลือกตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำสำหรับบางทางเลือก

4.2.4 ทดลองใช้สถานการณ์จำลองและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 2 (R3D3)

ผู้วิจัยนำแขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือร่างต้นแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลอง (Simulation Program Prototype) ที่ได้รับการปรับไขตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอน 4.2.3 เพื่อทำการทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนในระดับรองผู้อำนวยการโรงเรียนและเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมสถานการณ์จำลอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 หัวข้อ ได้แก่ 1) ความชัดเจนของคำชี้แจงในการทำสถานการณ์จำลอง 2) ความชัดเจนของข้อความคำถามในส่วน KNOW 3) ความชัดเจนของข้อมูลโรงเรียนก่อนการทำสถานการณ์จำลอง 4) ระยะเวลาในการทำสถานการณ์จำลอง 5) เนื้อหาของสถานการณ์จำลอง 6) การตอบสนองของระบบคอมพิวเตอร์ 7) ความชัดเจนของภาพและเสียง และคู่มือการใช้งานระบบ Computer-Simulation ซึ่งผลการทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองมีดังต่อไปนี้

4.2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้าร่วมทดลองใช้สถานการณ์จำลอง

ผู้วิจัยได้นำร่างต้นแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลอง (Simulation Program Prototype) ชูดแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งหมด 9 ท่านจากโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาจำนวน 2 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยรองผู้อำนวยการจำนวน 5 และ 4 คนตามลำดับ

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลอง

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้ทดลองใช้ (n=9)									
	ดีมาก		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. ความชัดเจนของคำชี้แจงในการทำสถานการณ์จำลอง	7	78%	2	22%	0	0%	0	0%	0	0%
2. ความชัดเจนของข้อความในส่วน KNOW	2	22%	6	67%	1	11%	0	0%	0	0%
3. ความชัดเจนของข้อมูลโรงเรียนก่อนการทำสถานการณ์จำลอง	2	22%	6	67%	1	11%	0	0%	0	0%
4. ระยะเวลาในการทำสถานการณ์จำลองมีความเหมาะสม	5	56%	4	44%	0	0%	0	0%	0	0%
5. เนื้อหาของสถานการณ์จำลองมีความเหมาะสม	6	67%	2	22%	1	11%	0	0%	0	0%
6. การตอบสนองของระบบคอมพิวเตอร์มีความเหมาะสม	4	44%	5	56%	0	0%	0	0%	0	0%
7. ความชัดเจนของภาพและเสียงมีความเหมาะสม	6	67%	3	33%	0	0%	0	0%	0	0%
8. คู่มือการใช้งานระบบ Computer-Simulation มีความกระชับและเข้าใจง่าย	7	78%	2	22%	0	0%	0	0%	0	0%
สรุปภาพรวม	39	54%	30	42%	3	4%	0	0%	0	0%

4.2.4.2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ขอชื่นชมในการออกแบบและจัดทำเครื่องมือชุดนี้ เป็นสิ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ (F=3)
- กำหนดบทบาทของตัวละครในพฤติกรรมได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้ได้ใช้ความคิดและประสบการณ์ในการบริหาร
- ข้อมูลชัดเจนดีและทันสมัย
- ขอให้มึสถานการณ์จำลองที่หลากหลาย

- คำถามในส่วน KNOW ควรเน้นหากเป็นคำถามปฏิเสธ
- ควรมีการนำเสนอรายงานผลที่ได้รับจากสถานการณ์จำลองให้กับผู้เข้าร่วมประเมินเพื่อการพัฒนาต่อไป

4.2.4.3 สรุปแนวทางการปรับปรุงสถานการณ์จำลองตามความเห็นจากผู้ทดลองใช้โปรแกรม (D3)

จากการทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองกับผู้บริหารโรงเรียนในระดับรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อคิดเห็นต่างๆเพื่อนำมาปรับปรุงต้นแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลองตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

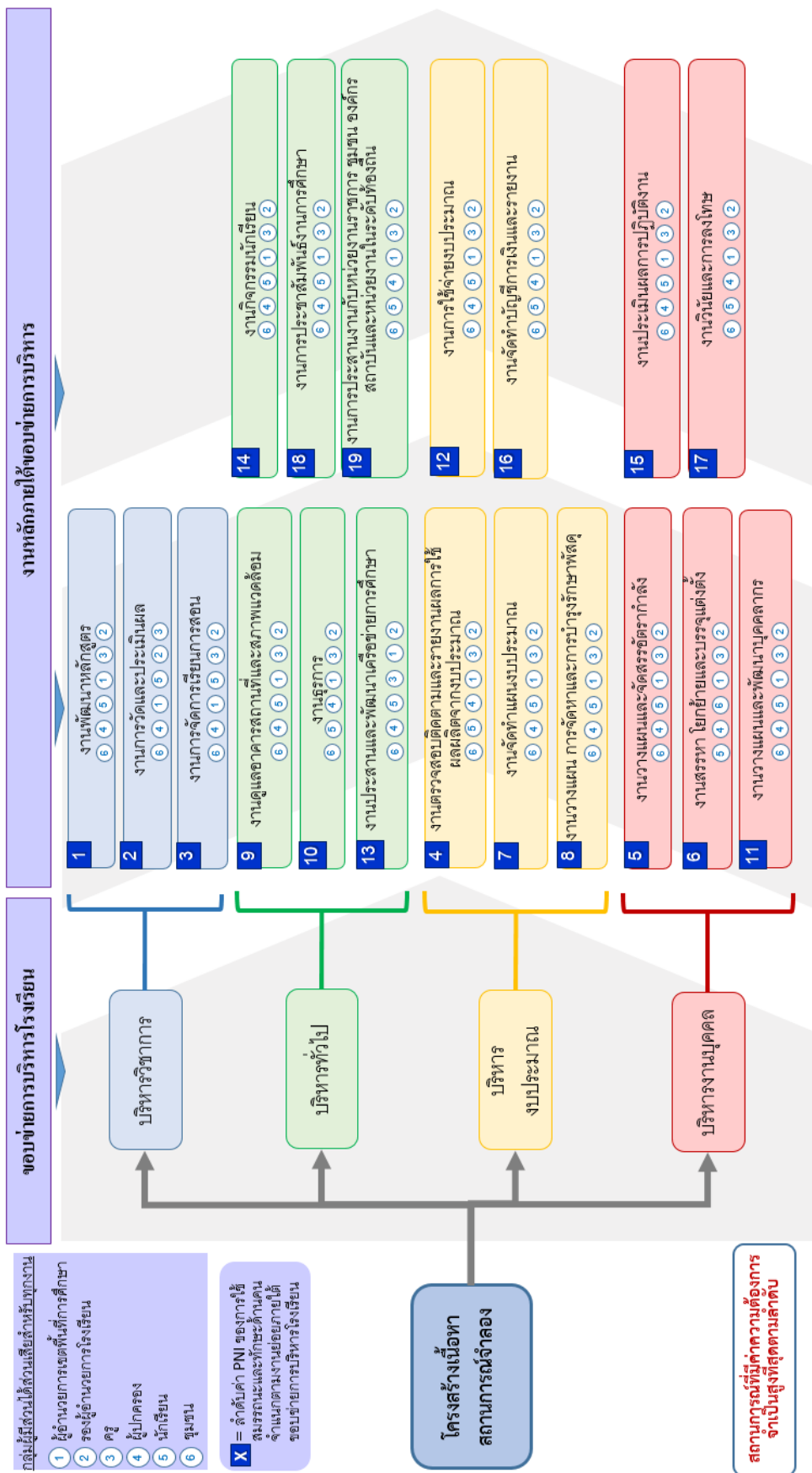
1. ปรับปรุงและพัฒนาในส่วนของการรายงานผลสำหรับผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลอง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปและเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองกับแบบสอบถามคูณานจากผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาและทำการอธิบายข้อค้นพบรวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาในขั้นในตอนต่อไป
2. ปรับในส่วนของคำถาม KNOW ให้มีการเน้นหรือขีดเส้นใต้คำถามกรณีที่เป็นเชิงปฏิเสธ
3. ปรับปรุงในส่วนของความหลากหลายของสถานการณ์จำลอง ซึ่งจะเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป
4. พัฒนารายงานต่อเนื่องเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่ เพื่อกำหนดแผนอัตรากำลังและการแต่งตั้งบุคลากรตามความเหมาะสมและความซับซ้อนของปัญหาในแต่ละโรงเรียน ซึ่งจะเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

4.2.5 วิเคราะห์แนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองนั้น ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลองซึ่งถูกสังเคราะห์จาก Hunter (2013) Aldrich (2004, 2009) และ David and Sande (2006) ผู้วิจัยขอเสนอบทวิเคราะห์การนำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในงานวิจัยรวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานเพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนใน ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ ต่อไปได้ในอนาคต ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอจำแนกแนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองออกเป็น 2 หัวข้อสำคัญดังต่อไปนี้

4.2.5.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อใช้ออกแบบและพัฒนาต้นแบบสถานการณ์จำลอง

จากการวิเคราะห์ผลความต้องการจำเป็นเพื่อนำมาพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองพบว่า ประเด็นที่ควรนำมาสร้างเป็นสถานการณ์จำลอง 5 เรื่องแรก จากทั้งหมด 114 เรื่อง ซึ่งแสดงในภาพที่ 20 ได้แก่อันดับที่ 1 คือ งานบริหารวิชาการในหัวข้อย่อย “งานพัฒนาหลักสูตร” โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) สูงที่สุดคือ “ชุมชนหรือตัวแทนชุมชน” อันดับที่ 2 คือ งานบริหารวิชาการเช่นกันในหัวข้อย่อย “งานการวัดและประเมินผล” โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) สูงที่สุดคือ ชุมชนหรือตัวแทนชุมชน” อันดับที่ 3 ยังคงอยู่ภายใต้งานบริหารวิชาการเช่นกันในหัวข้อย่อย “งานการจัดการเรียนการสอน” โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) สูงที่สุดคือ ชุมชนหรือตัวแทนชุมชน อันดับที่ 4 คือ งานบริหารงบประมาณในหัวข้อย่อย “งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ” โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) สูงที่สุดคือ ชุมชนหรือตัวแทนชุมชน” และอันดับที่ 5 คือ งานบริหารงานบุคคลในหัวข้อย่อย “งานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง” โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) สูงที่สุดคือ ชุมชนหรือตัวแทนชุมชน” ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่สำคัญอันดับที่ 1 มาออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นต้นแบบสำหรับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองในประเด็นอื่นๆ ต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 20 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านคน: โครงสร้างเนื้อหาสถานการณ์จำลอง

4.2.5.2 แนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

จากการวิจัยพบว่าแนวทางการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนนั้น กรอบการพัฒนาสถานการณ์จำลองซึ่งถูกสังเคราะห์จาก Huge Hunter (2013) และ Clark Aldrich (2004) และ David & Sande (2006) มีความเหมาะสมและสามารถนำมาพัฒนาสถานการณ์จำลองในงานวิจัยครั้งนี้ได้จริง ผู้วิจัยได้สรุปการพัฒนาสถานการณ์จำลองจากกรอบแนวคิดดังกล่าว โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ 1) การนำกรอบแนวคิดมาใช้ในงานวิจัย 2) การนำเสนอโมเดลการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน ทั้งนี้เนื้อหาสำหรับออกแบบสถานการณ์จำลองนั้นมาจากผลการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในภาพที่ 20 ซึ่งประเด็นที่ถูกนำมาพัฒนาเป็นสถานการณ์จำลองคือประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ องค์กรประกอบความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นในการบริหารวิชาการในงานด้านพัฒนาหลักสูตร โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือตัวแทนชุมชน ทั้งนี้ประเด็นความต้องการจำเป็นในอันดับที่รองลงไปอีก 113 เรื่องนั้น ผู้ที่สนใจสามารถนำไปพัฒนาเป็นสถานการณ์จำลองในรูปแบบอื่นๆได้ต่อไปในอนาคต

1) การนำกรอบแนวคิดมาใช้ในงานวิจัย เนื่องจากกรอบแนวคิดในการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นยังเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองในงานวิจัยครั้งนี้ตามข้อมูลในตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 22 ตารางแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัย

<p>กรอบแนวคิดการพัฒนา</p> <p>สถานการณ์จำลอง</p> <p>Huge Hunter (2013) และ Clark Aldrich (2004) และ David & Sande (2006)</p>	<p>สรุปการพัฒนาสถานการณ์จำลองในงานวิจัย</p>
---	--

เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร (Start with an idea)	เลือกเนื้อเรื่องหรือประเด็นจากความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะทักษะด้านคนของผู้บริหารตรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอันดับที่มีประเด็นดัชนีค่าความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified}) สูงที่สุด ได้แก่ <u>งานการพัฒนาหลักสูตรภายใต้การบริหารงานวิชาการโดยใช้ทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มตัวแทนชุมชน</u> จากประเด็นความต้องการจำเป็นทั้งหมด 114 เรื่อง (นำเสนอในภาพที่ 20: ผลความต้องการจำเป็นเพื่อนำมาพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลอง)
การสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories)	<u>โครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลอง</u> : ตาราง 17 โครงสร้างด้านเนื้อหาสถานการณ์จำลอง และ บทสนทนา (Dialog) เนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) ภาคผนวก ข
การกำหนดกฎเกณฑ์ (Build the rules)	<u>โครงสร้างทางเทคนิคของสถานการณ์จำลอง</u> : ระบบการสนทนาเชิงเส้นตรง (Linear Dialog Systems) ภาคผนวก ข
การสร้างต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Build the prototype)	ตัวอย่าง ต้นแบบสถานการณ์จำลอง – ภาคผนวก ข
การทดสอบและแก้ไขปรับปรุง (Test and iterate)	การสรุปความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอน R2D2 และความเห็นและข้อเสนอแนะจากการทดลองใช้ในขั้นตอน R3D3

ตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนและรายละเอียดต่างๆ ภายใต้กรอบการวิจัยสามารถนำมาพัฒนาเป็นโปรแกรมสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม โดยขั้นตอนที่มีความสำคัญและสร้างคุณค่าให้กับสถานการณ์จำลองคือขั้นตอนแรก ซึ่งได้แก่ “เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร” (Start with an idea) หรือ การหาว่าอะไรคือประเด็นสำคัญในการพัฒนาสถานการณ์จำลอง ในขณะที่ขั้นตอนที่มีความซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดสำหรับการพัฒนาสถานการณ์จำลองในงานวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ขั้นตอนการสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories) ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างแขนงทางเลือกมีรายละเอียดครอบคลุมไปถึง การกำหนดลักษณะ (Characters) และอารมณ์ (Mood) ของตัวละครเพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ตลอดจนการค้นคว้าข้อมูลเพื่อสร้างความสมจริงของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียนและการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมัธยมในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยการสร้างแขนงทางเลือกประกอบไปด้วย 420 ทางเลือก จาก 5 ตัวละคร การตอบสนองใน 3 ฉาก ผ่านทางเลือก 4 ทาง ในแต่ละครั้ง



ภาพที่ 21 สรุปประเด็นความต้องการจำเป็นที่ใช้ในการออกแบบสถานการณ์จำลอง

ภาพที่ 21 แสดงถึงประเด็นความต้องการจำเป็นที่ใช้ในการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลอง ซึ่งได้แก่ “ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น” ในงาน “บริหารวิชาการ” ภายใต้งานย่อย “งานพัฒนาหลักสูตร” และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “กลุ่มตัวแทนชุมชน” โดยใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ในการกำหนดลักษณะการแสดงออกและบทสนทนาของแต่ละคน

ตารางที่ 23 ตารางแนวทางการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับงานวิจัย

ฉากที่	ตัวแทนชุมชน (นายก อบต) – Type D	คำสำคัญ/ อารมณ์/ การแสดงออก
F (ตัวแทน ชุมชน แสดง ออกแบบ D)	สวัสดีครับ ผอ. ผมยินดีครับ ที่ทางโรงเรียนให้เกียรติมาเยี่ยมเยียนถึงที่เลยครับ เป็นอย่างไรรู้บ้างครับ ผอ. ย้ายมาอยู่ที่โรงเรียนได้กี่เดือนแล้วนะครับ ผอ.ย้ายมาจากที่ไหน เคยอยู่ในชุมชนแหล่งท่องเที่ยวแบบนี้ไหมครับ มีอะไรจะแนะนำทางเราไหมครับ	<ul style="list-style-type: none"> ถามคำถามเพื่อหาข้อมูล ข้อเท็จจริง แต่อาจไม่สนใจฟังจริงๆ พูดเร็ว มั่นใจ ตรงประเด็น เสียงดัง ห้วน พยายามเก็บอารมณ์และแสดงท่าทางเป็นมิตรแต่มีความอึดอัดภายใน
F.1 (ผอ. ตอบสนอง แบบ D)	สวัสดีครับ ขอขอบคุณที่ให้โอกาสพวกเราได้เข้าพบท่านนายกฯ ในวันนี้ครับ ผมประทับใจชุมชนแห่งนี้เป็นอย่างมาก วันนี้ผมอยากมาพูดคุยและฟังความเห็นของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนตามความต้องการท้องถิ่น ซึ่งจากตัวเลขที่ผมมี เราจะสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับชุมชนได้อีกอย่างน้อย 30% ถ้าหากเรามีแรงงานที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอนุรักษ์เพียงพอ เมื่อเปิด AEC นะครับ	<ul style="list-style-type: none"> ตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม พูดอย่างมั่นใจ ชื่นชมด้วยความจริงใจ มุ่งมั่นและสอบถามเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เน้นประโยชน์ของคู่สนทนา “รายได้ที่เพิ่มขึ้น” อ้างอิงข้อเท็จจริง “ตัวเลข 30%”
F.2 (ผอ. ตอบสนอง แบบ I)	สวัสดีครับ ท่านนายกฯ สายัญ ผมก็ยินดีเช่นกันครับที่มีโอกาสได้มาพบท่านถึงที่นี่ ผมและผู้บริหารโรงเรียนพร้อมรับใช้ชุมชนของเราเป็นอย่างยิ่งครับ นั่นจึงเป็นเหตุผลที่พวกเรามารับฟังความคิดเห็นจากท่านนายกฯในวันนี้ครับ ว่าแต่ธุรกิจแถบนี้เป็นอย่างไรบ้างครับ เขา	<ul style="list-style-type: none"> แสดงความเป็นมิตร และแสดงความช่วยเหลือ ช่างพูด ชักถามเพื่อรับฟัง และพยายามคุยอย่างมีสีสัน

	คาดการณ์ว่าการท่องเที่ยวจะดีมากในปีหน้าจะดีกว่าปีนี้ ตัวผมเองไม่เคยอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวแบบนี้มาก่อน ส่วนใหญ่จะเป็นในตัวเมืองมากกว่าครับ จะเป็นเรื่องการค้าขาย การซ่อมจักรยานหรือเครื่องใช้ไฟฟ้าแบบง่ายๆ	<ul style="list-style-type: none"> ● คุยเรื่องสัพเพเหระ แต่ไม่ลงรายละเอียด ● ยังไม่เข้าประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ● เปิดเผยตัวตนเพื่อสร้างความจริงใจ
F.3 (ผอ. ตอบสนอง แบบ S)	สวัสดีครับ ท่านนายกฯ สายัญ จริงๆแล้วผมเห็นสิ่งที่ทางท้องถิ่นได้ทำแล้วผมรู้สึกประทับใจมากครับ การสร้างจุดขายในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและอนุรักษ์นั้นเป็นแนวคิดที่ดีมากเหมาะกับบริบทของท้องถิ่นเรา ผมจึงอยากมาพบกับท่านนายกฯ เพื่อช่วยกันทำให้ชุมชนของเราได้มีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปครับ	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความเป็นมิตร และแสดงความช่วยเหลือ ● พูดน้อย แสดงความจริงใจ อาจไม่ตรงประเด็น ● เข้าประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นอย่างซ้ำๆ ● ต้องการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
F.4 (ผอ. ตอบสนอง แบบ C)	สวัสดีครับ ท่านนายกฯ สายัญ ผมยินดีที่ได้มาพบท่านในวันนี้ครับ ผมเห็นตัวเลขคาดการณ์จากการท่องเที่ยวในปีหน้าแล้ว ผมจึงอยากมาคุยกับท่านนายกเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อช่วยท้องถิ่นของเราครับ ท่านนายกพอจะบอกตัวเลขประมาณการณ์ที่ทาง อบต.วางนโยบายไว้สำหรับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและอนุรักษ์ในปีหน้าไหมครับ แล้วท่านมีแผนงานอย่างไรบ้างครับ	<ul style="list-style-type: none"> ● เข้าประเด็นการสนทนา ● พูดน้อย ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ● เข้าประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นทันที ● อ้างข้อมูล ตัวเลขการคาดการณ์การท่องเที่ยว ● ถามคำถามเพื่อเก็บข้อมูล และทำความเข้าใจแผนงาน ● แสดงออกให้เห็นว่าเตรียมตัวหาข้อมูลมาอย่างดี

ตารางที่ 23 แสดงให้เห็นตัวอย่างการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น ซึ่งการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองประกอบไปด้วยแขนงทางเลือกและบทสนทนาซึ่งอยู่บนแนวคิดของทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ที่เกี่ยวกับงานพัฒนาหลักสูตรภายใต้งานบริหารวิชาการและตัวแทนชุมชน จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า ตัวแทนชุมชนซึ่งได้แก่ นายก อบต. ชื่อคุณสายัญ มีบุคลิกลักษณะในแบบ D (Dominance) ซึ่งมีความตรงไปตรงมา มั่นใจ มุ่งเน้นผลลัพธ์และมักจะแยกแยะความรู้สึกออกจากข้อเท็จจริง พูดเสียงดัง รวดเร็วและอาจขัดจังหวะ ชอบบุคคลที่การตัดสินใจและมั่นใจ โดยในฉากการสนทนาที่ F จะเริ่มต้นที่การต้อนรับอย่างเป็นกันเองแต่มีการถามคำถามหลายอย่างเพื่อการเก็บข้อมูลและทดสอบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเข้าใจในบริบทท้องถิ่นอย่างไร มีประวัติการทำงานเป็นอย่างไรและไม่มีการสอบถามในเรื่องสัพเพเหระหรือนอกประเด็นที่ต้องการทราบ

ในขณะที่การตอบสนองในฉาก F.1 เป็นการตอบสนองสำหรับบุคลิกลักษณะในแบบ D (Dominance) ซึ่งเน้นการพูดอย่างตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม แสดงออกถึงความมั่นใจ แสดงชื่นชม

ด้วยความจริงใจ มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยอ้างอิงประโยชน์ของคู่สนทนา คือ “รายได้ที่เพิ่มขึ้น” และอ้างอิงข้อเท็จจริง ซึ่งได้แก่ “ตัวเลข 30%” เป็นต้น

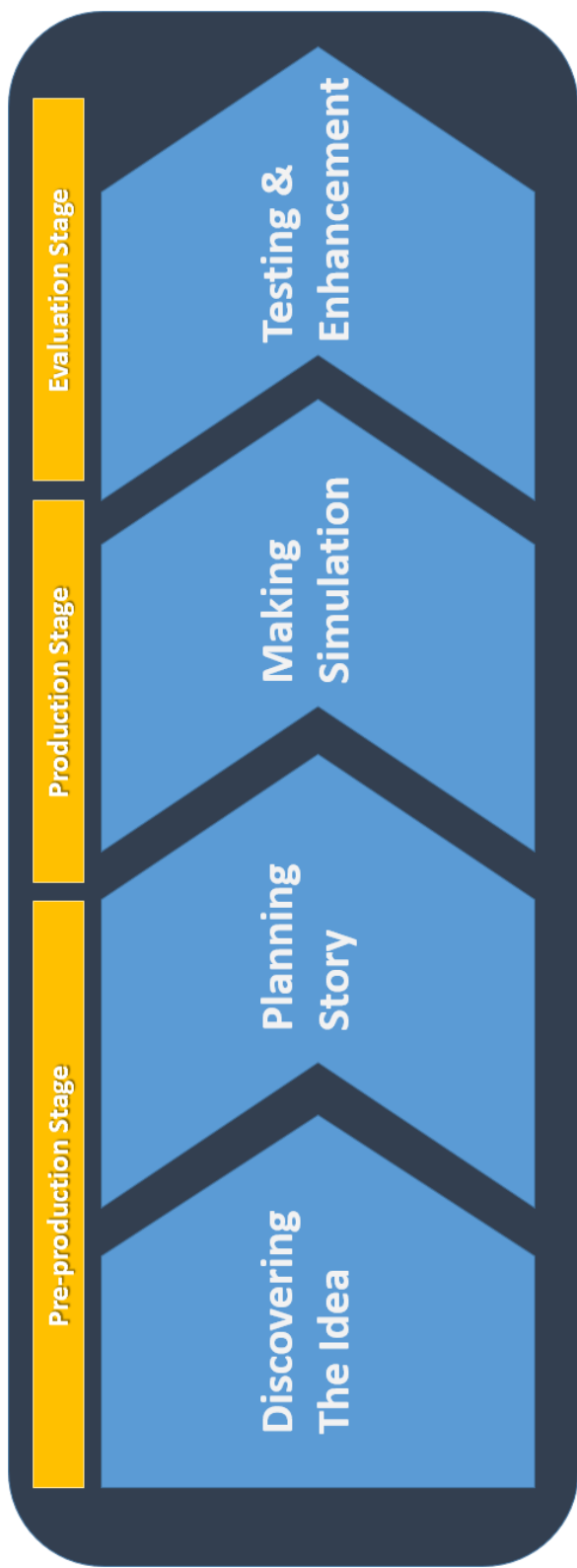
สำหรับการตอบสนองในฉาก F.2 เป็นการตอบสนองสำหรับบุคลิกลักษณะในแบบ I (Influence) ซึ่งเน้นความเป็นมิตรและช่วยเหลือ ชวนพูดคุยเรื่องสัพเพเหระ ชักถามเพื่อรับฟังความคิดเห็น ไม่ลงรายละเอียดมากเกินไป ไม่สร้างบรรยากาศที่เครียดและกดดัน ยังไม่เข้าประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นจนกว่าบรรยากาศจะเหมาะสม

ในฉาก F.3 เป็นการตอบสนองสำหรับบุคลิกลักษณะในแบบ S (Supportiveness) ซึ่งเน้นความเป็นมิตรและช่วยเหลือ พูดน้อย แสดงความจริงใจ อาจไม่เข้าประเด็นในทันที จะพูดเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องการทำงานร่วมกันเป็นทีมและสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ทางเลือกสุดท้ายในฉาก F.4 เป็นการตอบสนองสำหรับบุคลิกลักษณะในแบบ C (Conscientiousness) ซึ่งเน้นที่ข้อมูล ข้อเท็จจริง ไม่คุยสัพเพเหระ ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม เข้าประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นทันทีโดยอ้างข้อมูล ตัวเลขการคาดการณ์การท่องเที่ยว ถามคำถามเพื่อเก็บข้อมูล แสดงออกให้เห็นว่าเตรียมตัวหาข้อมูลมาอย่างดี พูดอย่างมีเหตุผล มีตรรกะที่ดี

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะต้องมีการผสมผสานระหว่างแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ซึ่งเป็นพื้นฐานในสร้างลักษณะตัวละครและทางเลือกการตอบสนองของผู้เข้าร่วมสถานการณ์จำลองกับบริบทการบริหารวิชาการในด้านการพัฒนาหลักสูตรและบริบทของชุมชน ซึ่งอาจมีปัญหาและประเด็นปัญหาที่มีความแตกต่างกันตามลักษณะท้องถิ่นหรือโรงเรียน

2) การนำเสนอโมเดลการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน เป็นประเด็นที่ได้จากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากงานวิจัยในครั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยในครั้งต่อไป จากการดำเนินงานวิจัยตามกรอบแนวคิดในทุกขั้นตอนข้างต้นตามตารางที่ 22 และ 23 ผู้วิจัยพบว่ามีงานและรายละเอียดบางอย่างที่ไม่ได้ถูกกล่าวถึงในบางขั้นตอนของกรอบแนวคิด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอโมเดลการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยเป็นการพัฒนาต่อยอดจากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดของ Huge Hunter (2013) และ Clark Aldrich (2004) และ David & Sande (2006) ร่วมกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะบางประการที่ได้รับจากการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางสำหรับผู้สนใจทำวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องนี้ต่อไป



- What to do?
- Why do it?
- Idea/Theme?
- Any theory supported?
- Situations/ Characters
- Rules/ Methods (Linear Content)
- Branching Stories/ Dialog
- Theory based
- Technical Design
- Graphic Design
- Film Making
- Database & Report Design
- Expert Review
- Pilot Test
- Feedback Analysis
- Revamping

* สังกัศนย์ที่จากแนวคิดของ Huge Hunter (2013) Clark Aldrich (2004, 2009), Michael & Chen (2006) และข้อค้นพบจากงานวิจัย

ภาพที่ 22 โมเดลการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

จากภาพที่ 22 กระบวนการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองถูกแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนก่อนการผลิต (Pre-Production Stage) ขั้นตอนการผลิต (Production Stage) และ ขั้นตอนการประเมิน (Evaluation Stage) ทั้งนี้การออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองดังกล่าวจะเหมาะสมกับสมรรถนะและทักษะทางการบริหารซึ่งเป็นการออกแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ซับซ้อนมากกว่าการการสร้างสถานการณ์แบบทั่วไป

1) ขั้นตอนก่อนการผลิต (Pre-Production Stage) เป็นการเตรียมความพร้อม การเตรียมข้อมูล การหาประเด็นและเป็นการสร้างความชัดเจนเพื่อให้เห็นประโยชน์ของการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง โดยภายในขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ

1.1) การค้นหาประเด็น/ความคิด (Discovering The Idea) ซึ่งเป็นการศึกษาประเด็นปัญหาที่สำคัญและมีผลกระทบกับกลุ่มเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ การค้นหาประเด็น/ความคิด มาจากการเก็บข้อมูลวิจัยเพื่อหาคำตัดสินความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของผู้อำนวยการโรงเรียนในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้ที่ต้องการทำวิจัยในประเด็นอื่นๆ ก็ควรหาข้อมูลในเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการงานวิจัยดังกล่าวต่อไป

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยหาคำตอบ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่น่าสนใจ ทำไมจึงต้องทำ ถ้าไม่ทำแล้วจะเกิดผลกระทบอะไร ถ้าทำแล้วจะส่งผลดีอย่างไร มีแนวคิดและทฤษฎีอะไรที่เกี่ยวข้องและสามารถสนับสนุนการออกแบบสถานการณ์จำลองได้บ้าง

1.2) การวางแผนเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลอง (Planning Story) คือการวางแผนและออกแบบรายละเอียดของสถานการณ์จำลองตามแนวคิดทฤษฎี หรือตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยกำหนดกฎเกณฑ์ วิธีการ ลักษณะตัวละคร แขนงทางเลือก บทสนทนาของตัวละครและการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีผู้วิจัยต้องพัฒนาตารางหรือแบบฟอร์มการออกแบบข้อมูล (Template) ให้ชัดเจนเพื่อการสื่อสารกับผู้ออกแบบและพัฒนาโปรแกรม

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยอาจต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก จึงควรปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ อาทิ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ด้านการออกแบบและเขียนบทสำหรับตัวละคร เป็นต้น

2) ขั้นตอนการผลิต (Production Stage) เป็นขั้นตอนการสร้างสถานการณ์จำลอง (Making Simulation) ตามประเด็น/ความคิด และการวางแผนเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้ สิ่งที่ผู้วิจัยจำเป็นต้องคำนึงถึงสำหรับการออกแบบสถานการณ์จำลองในรูปแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ก็คือการออกแบบด้านเทคนิค การออกแบบด้านกราฟฟิก การออกแบบฐานข้อมูลและรูปแบบรายงาน และที่สำคัญที่สุดคือการถ่ายทำสถานการณ์จำลองซึ่งผู้วิจัยควรปรึกษาผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญและหากเป็นไปได้ก็ควรพิจารณาเลือกนักแสดงมืออาชีพ เป็นต้น

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยอาจใช้เวลาไม่นานนัก แต่ในส่วนของการพัฒนาโปรแกรมนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาและพูดคุยกับผู้พัฒนาโปรแกรมถึงตรรกะของโปรแกรม (Program Logics) ขั้นตอนการทำงานของโปรแกรม (Program Workflow) สิ่งที่ต้องการจากโปรแกรม (Output) การออกแบบฐานข้อมูล (Database Design) และรูปแบบของรายงาน (Report Format) ที่ต้องการ เป็นต้น สำหรับในส่วนของการทำงานผู้วิจัยอาจต้องคาดการณ์ปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในด้านสถานที่ เสียง แสง นักแสดง ปัญหาด้านเทคนิคอื่นๆ ทั้งนี้ควรเลือกสถานที่และนักแสดงที่สามารถทำการถ่ายซ้ำเพื่อแก้ไขได้ เพราะเมื่อมีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือการทดลองใช้แล้ว อาจจะต้องมีการแก้ไขอีกครั้ง

3) ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation Stage) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบสถานการณ์จำลอง ซึ่งประกอบไปด้วยการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การทดลองใช้ การตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุง และการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ในการตรวจสอบและทดลองใช้ ผู้วิจัยควรพิจารณาแยกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้เหมาะสมกับเนื้อหาสถานการณ์จำลอง ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านแนวคิดทฤษฎี กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (การบริหารโรงเรียน) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการแสดงและการสื่อสาร เป็นต้น

สำหรับในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น ผู้วิจัยอาจพิจารณาเก็บข้อมูลคู่ขนาน หรือข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเปรียบเทียบกับผลที่ได้รับจากสถานการณ์จำลอง เพื่อเป็นพื้นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ผลต่อไปในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลอง 2) เพื่อออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับบทนี้นำเสนอเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 กรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลอง

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรใช้สถานการณ์จำลองในการประเมินประกอบไปด้วย 1) สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน 2) ทฤษฎีบุคลิกภาพ (DISC Personality Theory) 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน 4) ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน 5) กรอบการประเมินสมรรถนะและ 6) กรอบการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองโดยกรอบแนวคิดดังกล่าวได้รับการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน โดยแบ่งประเภทความเชี่ยวชาญออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านบริหารการศึกษา 2. ด้านการพัฒนาบุคคลกร 3. ด้านการวิจัย ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมพบว่ากรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลองมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการวิจัย

5.1.2 ออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน (R1)

ผลการวิจัยในเรื่องสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ พบว่าสภาพปัจจุบันขององค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธมิตีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม และด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพที่พึงประสงค์นั้น พบว่า องค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธมิตีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม และด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและเมื่อพิจารณาถึงผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า *องค์ประกอบด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นมีความต้องการจำเป็นมากที่สุด* ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมซึ่งรองลงมา และด้านความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธตามลำดับ

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของงานการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารงบประมาณเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดสำหรับสภาพที่พึงประสงค์นั้น พบว่า งานด้านการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และ ด้านการบริหารงบประมาณเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาถึงผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ *ด้านการบริหารวิชาการ* รองลงมาคือด้าน ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคลตามลำดับ

3. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนใน *งานบริหารวิชาการ* พบว่าสภาพปัจจุบันของงานการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ งานการวัดและประเมินผล โดยงานด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานการพัฒนาหลักสูตร สำหรับสภาพที่พึงประสงค์นั้น พบว่า งานการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ งานการวัดและ โดยงานด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ งานการพัฒนาหลักสูตร และเมื่อพิจารณาถึงผลการ

จัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ *งานการพัฒนาหลักสูตร* รองลงมาคือ *งานการวัดและประเมินผล* และงานการจัดการเรียนการ ตามลำดับ

4. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้งานการพัฒนาหลักสูตร จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6 กลุ่ม พบว่าสภาพปัจจุบันของกลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ กลุ่มตัวแทนชุมชน สำหรับสภาพที่พึงประสงค์นั้น พบว่า กลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด คือ กลุ่มตัวแทนชุมชน และเมื่อพิจารณาถึงผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ *กลุ่มตัวแทนชุมชน* รองลงมาคือ *กลุ่มผู้ปกครอง* ทั้งนี้กลุ่มที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ *กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน*

5.1.1.2 วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) บทสนทนา (Dialog) และ/หรือโปรแกรมต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (R1D1)

ผลการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนาและโปรแกรมต้นแบบสถานการณ์จำลอง ได้ถูกจำแนกออกเป็น 3 หัวข้อดังต่อไปนี้

1) การออกแบบการประเมินในส่วนของความรู้ในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคน ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC โดย Marston (1928) Straw (2002) และตารางสังเคราะห์คุณลักษณะของบุคลิกภาพตามแบบ DISC (ภาคผนวก ฉ) ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม 28 ข้อ ในแต่ละข้อคำถามจะประกอบไปด้วย 4 ตัวเลือก ตามแนวคิดบุคลิกภาพ DISC ซึ่งผลที่ได้รับจากการตอบคำถามจะบอกถึงความรู้ของผู้ได้รับการประเมินว่ามีความรู้ในการจำแนกและตอบสนองกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้จะมีข้อคำถาม 7 ข้อ ต่อลักษณะบุคลิกภาพภายใต้แนวคิดทฤษฎี DISC โดยโปรแกรมสถานการณ์จำลองจะทำการสุ่มข้อคำถามในทุกครั้งที่มีการประเมินจึงทำให้ผู้ที่ตอบคำถามจะไม่สามารถเลียนแบบหรือสอบถามคำตอบจากบุคคลที่ผ่านการประเมินไปก่อนหน้านี้ได้

2) การวิเคราะห์และออกแบบเนื้อหา (Content) ของสถานการณ์จำลอง ซึ่งได้ถูกจัดทำในรูปแบบของแขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนา (Dialog) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ตัวละคร/ การตอบสนอง 4 แบบ/ 3 ฉาก ทำให้มีจำนวนทางเลือกที่พัฒนาขึ้นทั้งสิ้น 420 ทางเลือก โดย

การตอบสนองทั้ง 4 แบบได้อ้างอิงแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (Marston, 1928 และ Straw, 2002) ซึ่งจากการออกแบบแขนงทางเลือกและบทสนทนาในงานวิจัยพบว่า จำนวนทางเลือกทั้งสิ้น 420 ทางเลือกนั้นควรมีการวางแผนการออกแบบทางเลือกอย่างเป็นระบบ เพราะบางทางเลือกอาจถูกเลือกใช้ซ้ำได้ในกรณีที่ทางเลือกดังกล่าวอยู่ในบริบทเดียวกันและผู้ที่รับการประเมินจะไม่เลือกซ้ำภายในการประเมินครั้งนั้น นอกจากนี้ในช่วงการถ่ายทำเนื้อหาสถานการณ์จำลอง ผู้วิจัยจำเป็นต้องควบคุมหรือกำกับกับการแสดงตัวละครให้เป็นไปตามบทสนทนาที่ออกแบบและมีการสื่อสารออกมาตามลักษณะบุคลิกภาพ DISC ที่ต้องการได้

5.1.1.3 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 1 (R2D2)

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแขนงทางเลือก (Branching Story) และ/หรือต้นแบบ (Prototype) ที่ได้จากการพัฒนาเบื้องต้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแยกประเภทความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์และความชำนาญในเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC (Personality Theory – DISC) และกลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโรงเรียน ผลการตรวจสอบพบว่า ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มที่ 1 เห็นด้วยกับข้อคำถามความรู้ (KNOW) สำหรับความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ถึงร้อยละ 100 และเห็นด้วยกับเนื้อหาสถานการณ์จำลองตามแนวคิด DISC และความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือ และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 100 เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มที่ 1 ได้ให้ข้อคิดเห็นที่สำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้และทำการปรับปรุงโปรแกรมสถานการณ์จำลองโดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของภาษาและคำพูดที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง รวมถึงปัญหาทางด้านเทคนิคในเรื่องของภาพและเสียง

สำหรับกลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. ได้ทำการตรวจสอบเนื้อหาสถานการณ์จำลองและความเหมาะสมทางการใช้งาน ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่ร้อยละ 100 เห็นด้วยกับเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับด้านตัวละครและบทสนทนา ที่ร้อยละ 90 และเห็นด้วยกับความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือและอื่นๆ ที่ร้อยละ 100 โดยในส่วนของเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับด้านตัวละครและบทสนทนานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิบางคนเห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนในบางสถานการณ์จะมีท่าทีกับผู้ที่บังคับบัญชาที่อ่อนน้อมเกินไปและท่าทีของรองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการในบางสถานการณ์นั้นค่อนข้างก้าวร้าวและพูดแบบไม่เกรงใจผู้บังคับบัญชามากเกินไป ซึ่งในความเป็นจริงรองผู้อำนวยการจะไม่แสดงออกถึงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมเช่นนั้นถึงแม้ภายในใจจะไม่พอใจก็ตาม

5.1.1.4 ทดลองใช้สถานการณ์จำลองและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 2 (R3D3)

ผลจากการทดลองใช้ พบว่า ผู้ทดลองใช้ทั้ง 9 คน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียนในระดับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน 7 คน และผู้ช่วยรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 2 คน จากโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน มีความพึงพอใจกับโปรแกรมสถานการณ์จำลองในระดับดีมาก และดี ถึงร้อยละ 96 ซึ่งแบ่งเป็นร้อยละ 54 และ 42 ตามลำดับ โดยหัวข้อที่ผู้ทดลองใช้พึงพอใจมากที่สุดในระดับดีมาก สองเรื่องได้แก่ เรื่องความชัดเจนของคำชี้แจงในการทำสถานการณ์จำลอง และคู่มือการใช้งานระบบ Computer-Simulation ที่ร้อยละ 78 สำหรับหัวข้อที่ผู้ทดลองใช้มีความพึงพอใจน้อยที่สุด (เปรียบเทียบในระดับดีมาก) สองเรื่องได้แก่เรื่องความชัดเจนของข้อความถามในส่วน of ความรู้ (KNOW) และเรื่องความชัดเจนของข้อมูลโรงเรียนก่อนการทำสถานการณ์จำลอง ที่ร้อยละ 22 เท่ากัน

นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทดลองใช้ให้เน้นหรือขีดเส้นใต้คำถามเชิงปฏิเสธ สำหรับข้อความในส่วน of ความรู้ (KNOW) และเพิ่มเติมเนื้อหาสถานการณ์จำลองให้มีความหลากหลาย รวมถึงมีความเห็นว่าเครื่องมือสถานการณ์จำลองนี้จะประโยชน์สำหรับผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการวางแผนอัตรากำลังและการแต่งตั้งบุคลากรตามความเหมาะสมและความซับซ้อนของปัญหาในแต่ละโรงเรียน

จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ทดลองใช้ ผู้วิจัยได้รับมุมมองเพิ่มเติมในการพัฒนาแนวทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนา (Dialog) รวมถึงการถ่ายทำ การแสดงของตัวละครในสถานการณ์จำลอง โดยเห็นว่าบทพูดที่ถูกเขียนขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับ เนื้อหาที่ต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ซึ่งได้แก่การบริหารวิชาการในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการ สอดแทรกแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC เพื่อการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ในสถานการณ์จำลอง นี้ได้แก่ตัวแทนชุมชนและผู้บริหารโรงเรียน) ดูไม่เป็นธรรมชาติและดูเป็นบทเขียนเชิงวิชาการมากเกินไปทำให้ผู้แสดงอาจทำการถ่ายทอดเนื้อหาและอารมณ์ออกมาอย่างไม่เป็นธรรมชาติเท่าที่ควร

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

5.2.1 กรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้ สถานการณ์จำลอง

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่ ควรใช้สถานการณ์จำลองในการประเมินประกอบไปด้วย 1) สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหาร

โรงเรียน 2) ทฤษฎีบุคลิกภาพ (DISC Personality Theory) 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน 4) ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน 5) กรอบการประเมินสมรรถนะและ 6) กรอบการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการวิจัยการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

ทั้งนี้เนื่องจากรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานการณ์จำลองทางการศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์ทั้งในและต่างประเทศส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนในเนื้อหาบทเรียนและสร้างความเข้าใจในการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มากขึ้น โดยข้อค้นพบดังกล่าวได้รับการยอมรับแล้วว่าการใช้สถานการณ์จำลองทางคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) สามารถสร้างความเข้าใจและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้สูงขึ้น สร้างทัศนคติและพฤติกรรมในเชิงบวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับวิชาวิทยาศาสตร์ (Soderberg & Price, 2003) แต่ในงานวิจัยและการพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินทักษะด้านคนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นยังคงเป็นสิ่งใหม่และยังไม่ค่อยได้รับความสนใจมากนักถึงแม้จากงานวิจัยหลายๆเรื่องจะได้พูดถึงความสำคัญของทักษะดังกล่าวรวมถึงให้สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารก็ตาม สอดคล้องกับ Katz (1955), Graham Cheetham and Chivers (1996), Trilling and Fadel (2009) และผลการศึกษาจาก National Research Council of The National Academies (Koenig, 2011) ที่สรุปว่าทักษะด้านคนเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารและอนาคต ดังนั้นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัยนี้จึงเป็นการสังเคราะห์ในประเด็นทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านคนซึ่งพบว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC มีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้มากที่สุด ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบกับกรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคนที่ร้อยละ 75 โดยเสนอให้มีการเพิ่มเติม ความเป็นอัตลักษณ์ (Identity) และเอกลักษณ์ (Uniqueness) ของผู้อื่น รวมถึงยอมรับความแตกต่างของบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกของผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำความเห็นมาปรับแก้ความหมายดังกล่าวในกรอบแนวคิดตามความเหมาะสมตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

กรอบแนวคิดในเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน (School Stakeholders) ประกอบด้วย 6 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน (School Administrators) ครู (Teachers) นักเรียน (Students) ผู้ปกครอง (Parents) ชุมชน (Communities) ผู้บังคับบัญชา (Superiors) นั้นผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบกับกรอบแนวคิดและความหมายของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ ร้อยละ 100 และกรอบขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ยึดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ได้กำหนดภารกิจทางการบริหารสถานศึกษา

ไว้ 4 ด้าน คือ (1) ด้านวิชาการ (2) ด้านงบประมาณ (3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (4) ด้านการบริหารทั่วไป โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบกับกรอบแนวคิดขยายการบริหารโรงเรียนที่ ร้อยละ 100 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากรอบแนวคิดดังกล่าวเหมาะสมกับการนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนในขั้นตอนต่อไปของงานวิจัย

สำหรับกรอบแนวคิดการประเมินสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ George E. Miller (Miller, 1990) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทางการแพทย์และได้เสนอกรอบแนวคิดปิรามิดการประเมินสมรรถนะ (Miller's Pyramid of Assessment Framework) เพื่อใช้กับนักศึกษาแพทย์ โดยผลการประเมินจะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนานักศึกษาแพทย์โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังในแต่ละขั้นตอนของการเรียนรู้ในปิรามิด Miller ได้กำหนดให้การประเมินในขั้นต้นซึ่งเป็นฐานของปิรามิดคือ ความรู้ (KNOWS) รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร (KNOWS HOW) การแสดงออกในพฤติกรรมเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เฉพาะหน้า (SHOWS HOW) การลงมือปฏิบัติงานจริง (DOES) โดยการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองตามแนวคิดของ Miller จะอยู่ในขั้นตอน KNOW HOW และ SHOW HOW ซึ่งเกิดจากการสร้างสถานการณ์เพื่อการทดสอบผู้ได้รับการประเมินว่าจะสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังและประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่มีได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดทฤษฎีของ Miller ในการออกแบบสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน ซึ่งมีการทดสอบความรู้ (KNOW) ที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านคนของผู้ได้รับการประเมินตามแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ทั้งนี้ คำถามทั้งหมดในส่วนของความรู้ (KNOW) นั้นมาจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC อีกครั้งหนึ่ง และในการพัฒนาสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) นั้น จะอยู่ในขั้นตอน KNOW HOW และ SHOW HOW ซึ่งหมายถึงการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีเข้ากับเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จำลอง

กรอบแนวคิดทฤษฎีในเรื่องกรอบการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลอง เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาสถานการณ์จำลองทั้งในการพัฒนาแขนงทางเลือก เนื้อหาและขั้นตอนการสร้างสถานการณ์จำลอง สำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดการออกแบบสถานการณ์จำลองทางการบริหารโดยอ้างอิงแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบและสร้างสถานการณ์จำลอง 3 คนคือ Aldrich (2003, 2009a, 2009b) David and Sande (2006) และ Hunter (2013) ได้ใช้แนวคิดหลักเพื่อการพัฒนาสถานการณ์จำลองจาก Huge Hunter โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- เริ่มต้นด้วยความคิดว่าต้องการทำอะไร (Start with an idea)
- การสร้างแขนงทางเลือก (Build Branching Stories)

- การกำหนดกฎเกณฑ์ (Build the rules)
- การสร้างต้นแบบสถานการณ์จำลอง (Build the prototype)
- การทดสอบและแก้ไขปรับปรุง (Test and iterate)

กรอบแนวคิดการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองโดยทั่วไปในแบบไม่อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์อาจมีความคล้ายและแตกต่างกันกับการออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองที่อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพราะการออกแบบสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์นั้น สิ่งที่ผู้ออกแบบต้องคำนึงถึงเพิ่มขึ้นคือลักษณะโครงสร้างทางด้านเทคนิค ซึ่งในบางครั้งอาจจะเป็นข้อจำกัดสำหรับการนำไปใช้จริงและปัญหาสำหรับผู้วิจัยในขั้นตอนพัฒนาและการทดลองใช้

5.2.2 ออกแบบและพัฒนาสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะทักษะและด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

5.2.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน (R1)

ผลการวิจัยในเรื่องสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1) องค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน

สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ พบว่าองค์ประกอบด้านการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทำให้เห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการใช้ทักษะด้านคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนทั้ง 6 กลุ่ม โดยถูกยกให้เป็นความสำคัญสูงสุดในทุกขอบข่ายการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rieg and Marcoline (2008) แห่งมหาวิทยาลัย Indiana University of Pennsylvania พบว่าทักษะในการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนที่สูงขึ้น รวมถึง Shields (2006) และ Freire (1973) ที่พบว่าทักษะของผู้นำโรงเรียนนอกเหนือจากความสามารถในการบริหารการศึกษาแล้วทักษะการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งมีความ

แตกต่างกัน เป็นทักษะที่สำคัญเพื่อทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ ในขณะที่องค์ประกอบด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนอาจมองข้ามความตระหนักและความเข้าใจในความเป็นตนเอง บุคลิกของตนเอง และความรู้สึกของตนเอง และอาจขาดการรับรู้ในความแตกต่างของผู้อื่น บุคลิกของผู้อื่นและความรู้สึกของผู้อื่น ทั้งนี้เรื่องดังกล่าวเป็นพื้นฐานของสมรรถนะและทักษะด้านคนและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ ซึ่งผลเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับสภาพปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าองค์ประกอบด้านการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ในขณะที่ด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา มีความเห็นว่าองค์ประกอบในเรื่องการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ แม้ว่าในปัจจุบันจะให้ความสำคัญและได้ใช้ทักษะดังกล่าวในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนอยู่ในระดับมากอยู่แล้ว แต่ยังคงมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนยังคงต้องใช้ทักษะดังกล่าวในการบริหารงานโรงเรียนอยู่ในระดับมากขึ้นไปในอนาคต

สำหรับความต้องการจำเป็นในเรื่องการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตามองค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคน 3 ประการ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบ ด้านความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) เป็นเรื่องที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของสมรรถนะและทักษะด้านคนที่บางครั้งอาจถูกให้ความสำคัญน้อยเกินไป เพราะถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจความรู้สึก บุคลิก และความต้องการของตนเอง รวมถึงไม่สามารถเข้าใจความรู้สึก บุคลิกและความต้องการของผู้อื่น ก็จะเป็นการยากที่จะสามารถปรับตัวและสร้างสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้นได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของGoleman, Boyatzis, and McKee (2001) ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) และการรับรู้และเข้าใจผู้อื่น (Social Awareness) ว่าเป็นพื้นฐานของเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของผู้นำในการบริหารคน

2) ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน ซึ่งพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องมีภาระหน้าที่

ด้านการบริหารงานบุคคล อาทิ งานวางแผนอัตรากำลัง งานสรรหา โยกย้าย งานประเมินผล ปฏิบัติงาน งานวินัยและการลงโทษ และงานการพัฒนาบุคคลกร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อให้ทำให้บุคลากรในองค์กร รู้สึกเข้าใจ มีความสบายใจ ร่วมมือกัน และพร้อมทุ่มเทให้กับการทำงานในโรงเรียนอย่างดีที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Hansen (2010), D'Agostino (2000) และ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ที่มองว่าการบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต้องประกอบด้วยการบริหารหลายด้านร่วมกัน ซึ่งด้านที่สำคัญที่สุดด้านหนึ่งคือการบริหารงานบุคคล

ในขณะที่สภาพพึงประสงค์นั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนกลับให้ความสำคัญกับงานบริหารวิชาการซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้ อาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมองเห็นโอกาสในการพัฒนางานบริหารวิชาการให้ดียิ่งขึ้นด้วยการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อทำความเข้าใจผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถดึงศักยภาพของคนเหล่านั้นออกมา ทั้งนี้เพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นสูงสุดกับผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Carpenter and Murray (2013); Scott, Coates, and Anderson (2008) ที่เห็นว่าสมรรถนะและทักษะด้านคนในการสร้างเครือข่ายและการสร้างสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในงานวิชาการ

สำหรับความต้องการจำเป็นในเรื่องการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พบว่า งานบริหารวิชาการเป็นงานที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากงานบริหารวิชาการเป็นงานหลักสำคัญที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อทำความเข้าใจบุคคลและความแตกต่างบุคคลและสามารถดึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมาในงานบริหารวิชาการได้อย่างดีที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Blase, Blase, and Phillips (2010) ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) สุนีย์ จิตรเนื่อง (2525) ซึ่งให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครูด้วยการใช้ทักษะด้านคนเพื่อกระตุ้นให้กำลังใจครูในการพัฒนาหลักสูตรและจัดเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

3) งานภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

เมื่อพิจารณาลงในรายละเอียดของลักษณะงานภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุดในขอบข่ายการบริหารโรงเรียนทั้งสิ้นด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายงานบริหารวิชาการนั้น งานการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด กล่าวคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน

ส่วนใหญ่เห็นว่าในปัจจุบันได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานจัดการเรียนการสอนมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมองเห็นว่างานจัดการเรียนการสอนเป็นขั้นตอนที่สร้างให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่วางไว้ เพราะถึงแม้จะมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรที่ดีเพียงใด แต่เมื่อถึงเวลาจัดการเรียนการสอน ผู้สอนไม่สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างแท้จริง ผลลัพธ์ก็อาจไม่เป็นที่พอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ท้องถิ่นและชุมชน

ในขณะที่สภาพพึงประสงค์นั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนยังคงให้ความสำคัญกับ งานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนยังต้องการพัฒนาการสอนที่เน้นการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันภายใต้บริบทความต้องการท้องถิ่นตนเองให้มากขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558) ที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นและความต้องการด้านวิชาชีพ ซึ่งเป็นแนวคิดมาจากทักษะด้านชีวิตและอาชีพภายใต้กรอบทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบไปด้วย ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ความเป็นนักคิดริเริ่ม ทักษะทางสังคม ข้ามวัฒนธรรม ความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำ (Trilling & Fadel, 2009)

สำหรับความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการบริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายงานบริหารวิชาการพบว่า งานการพัฒนาหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะงานการพัฒนาหลักสูตรได้ถูกระบุว่าเป็นงานที่สำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้โรงเรียนต้องจัดทำและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นและความต้องการในชุมชน ซึ่งเป็นเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดการกระจายอำนาจและสร้างการพัฒนาให้กับชุมชนมากกว่ามีการรวมศูนย์จากส่วนกลาง อีกทั้งยังเป็นงานหลักที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังนั้น บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนจึงเน้นไปที่การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของท้องถิ่น ร่วมกันไป สอดคล้องกับแนวทางที่ถูกระบุในเอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ว่าการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งระดับชาติ ชุมชน ครอบครัว และบุคคลต้องร่วมรับผิดชอบโดยร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) จากข้อค้นพบดังกล่าวจึงเห็นได้ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่เน้นให้ความสำคัญกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารจัดการเรียนการสอนค่อนข้างมากทั้งในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต ดังนั้นค่าความต้องการจำเป็นจึงมีน้อยกว่างานการพัฒนาหลักสูตร ในทางกลับกันปัจจุบันผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาหลักสูตรค่อนข้างน้อยแต่

ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่างานดังกล่าวมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะมุ่งปรับปรุงและพัฒนาต่อไปได้อีก ดั่งนั้นจึงทำให้ค่าความต้องการจำเป็นของงานพัฒนาหลักสูตรมีค่าสูงที่สุด สอดคล้องกับ ญัฐพงศ์ ฉลาดแย้ม (2554) สมคิด ศรีสุข (2550) นันทน์ภัส ศิริเขตต์ (2546) ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2545) ที่ให้ความเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน ท้องถิ่นและชุมชน

4) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาลงในรายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่มที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในงานการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นสูงที่สุดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น กลุ่มครู เป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าครูเป็นผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการกระตุ้นและทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเป็นผู้ที่บทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และบริบทของท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดั่งนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจึงให้ความสำคัญกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการสร้างความเข้าใจ สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ในขณะที่สภาพพึงประสงค์นั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนยังคงให้ความสำคัญกับ กลุ่มครู ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ทำให้เห็นได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนมีความตระหนักเป็นอย่างดีว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อเข้าใจ จูงใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้ ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันและเป็นสิ่งที่ต้องการมากขึ้นต่อไปในอนาคต

สำหรับความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้งานการพัฒนาหลักสูตร พบว่า กลุ่มตัวแทนชุมชน มีความต้องการจำเป็นในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนมากที่สุด ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการภายในมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มครูซึ่งมีผลโดยตรงกับผู้เรียนและการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ทำให้อาจให้ความสำคัญกับกลุ่มตัวแทนชุมชนซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรได้ยังไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มีเจตนารมณ์ให้การศึกษาเป็นเรื่องของทุกคนและทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 8 หลักการจัดการศึกษาประการหนึ่งว่า “ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” ทำให้เห็นว่าความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการทำความเข้าใจและนำความต้องการของท้องถิ่นผ่านตัวแทนชุมชนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมาก สอดคล้องกับ สมคิด ศรีสุข (2550) นันทน์ภัส ศิริเขตต์ (2546) นิภา เพชรสม (2542) ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) ที่ให้

ความเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนให้เหมาะกับบริบทของท้องถิ่นนั้น เป็นการนำหลักสูตรระดับชาติมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น โดยอาจปรับหรือขยายเพิ่มเนื้อหารายละเอียดให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น สอดคล้องกับ นคร ตั้งคะพิภพ (2557) ที่พบว่า การจัดการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จของสถานศึกษาส่วนใหญ่ล้วนเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ จากข้อค้นพบของ ญัฐพงศ์ ฉลาดแย้ม (2554) พบว่าปัญหาของการดึงชุมชนมาเป็นส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนนั้นเกิดจากการที่ชุมชนไม่เข้าใจในกรอบบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องของตนเองซึ่งเกิดจากปัญหาของการเตรียมการหรือการช่วยเหลือและแนะนำของโรงเรียนสอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2545) ที่พบว่า ปัญหาของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเกิดจากการขาดความร่วมมือกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา จากมุมมองดังกล่าวยิ่งทำให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงเรียนในการทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อสร้างบทบาทที่ชัดเจนในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นนั้นๆ

บทสรุปสำหรับเนื้อหาสถานการณ์จำลอง

ข้อค้นพบจากความต้องการจำเป็นทั้ง 4 ด้านทำให้ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและสร้างเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน โดยสถานการณ์จำลองจะประกอบไปด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน โดยเน้นในเรื่องความเข้าใจในบุคลิกภาพของตนเองและผู้อื่นซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้ เนื้อหาดังกล่าวเป็นโจทย์ที่ผู้ได้รับการประเมินในสถานการณ์จำลองจะต้องแสดงออกมามากในแง่การตัดสินใจ สำหรับสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้นจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารวิชาการในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและชุมชนซึ่งกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงชัดเจนมากขึ้นหลังจากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนที่กำลังจะมาถึงในปี 2559 โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีบทบาทสำคัญในสถานการณ์จำลองครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวแทนชุมชนที่มีความต้องการให้โรงเรียนรับฟังและนำความคิดเห็นของชุมชนมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนให้มากขึ้น โดยการออกแบบสถานการณ์จำลองในครั้งนี้จะออกแบบในลักษณะเนื้อหาเชิงเส้นตรง (Linear Content) ซึ่งเป็นการออกแบบการเดินทางเรื่องให้เป็นไปตามทางเลือกของผู้ได้รับการประเมิน โดยทางเลือกแต่ละทางอาจส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ที่ตามมาที่แตกต่างกันไป (Aldrich, 2003)

ข้อสังเกตเพิ่มเติมสำหรับผู้สนใจนำข้อมูลความต้องการจำเป็นไปใช้ในการพัฒนาสถานการณ์จำลองหรือในงานด้านอื่นๆต่อไป คือเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นทั้งสิ้น 114 ประเด็นจะเห็นว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความต้องการจำเป็นที่จะต้อง

สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารจัดการมากที่สุดได้แก่ “กลุ่มตัวแทนชุมชน” ซึ่งจากข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้พบว่าในเกือบทุกเรื่องภายใต้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนนั้นตัวแทนชุมชนมีความต้องการจำเป็นเป็นอันดับที่ 1 ทำให้เห็นได้ว่ายังมีโอกาสสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความแข็งแกร่งระหว่างโรงเรียนและชุมชนผ่านการพัฒนาและใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในเกือบทุกเรื่องในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

นอกจากนี้ยังมีประเด็นบางประการที่น่าสนใจเมื่อมีการวิเคราะห์ลงไปในรายละเอียดของข้อมูลที่ได้มา ซึ่งพบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าในงานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้งนั้น กลุ่มนักเรียนเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}}=0.2370$) ซึ่งสูงกว่ากลุ่มผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ($PNI_{\text{modified}}=0.1479$) ซึ่งเป็นอันดับที่ 4 และกลุ่มครู ($PNI_{\text{modified}}=0.1470$) ซึ่งเป็นอันดับที่ 5 ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีการสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการสร้างความเข้าใจและทำงานร่วมกับนักเรียนหรือกลุ่มตัวแทนนักเรียนให้มากขึ้น

2) ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านในงานบริหารโรงเรียนกับ กลุ่มชุมชน กลุ่มผู้ปกครองและกลุ่มนักเรียน มากที่สุดตามลำดับ ทั้งนี้มีเพียงงานบริหารบุคคลเท่านั้นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการทำงานร่วมกันและการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา) ซึ่งมีความสำคัญสูงเป็นอันดับ 3 ($PNI_{\text{modified}}=0.1762$ และ 0.1468) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาการใช้ทักษะด้านคนในการทำงานร่วมกัน การปรับตัวรวมถึงการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในงานบริหารงานบุคคลให้มากขึ้น

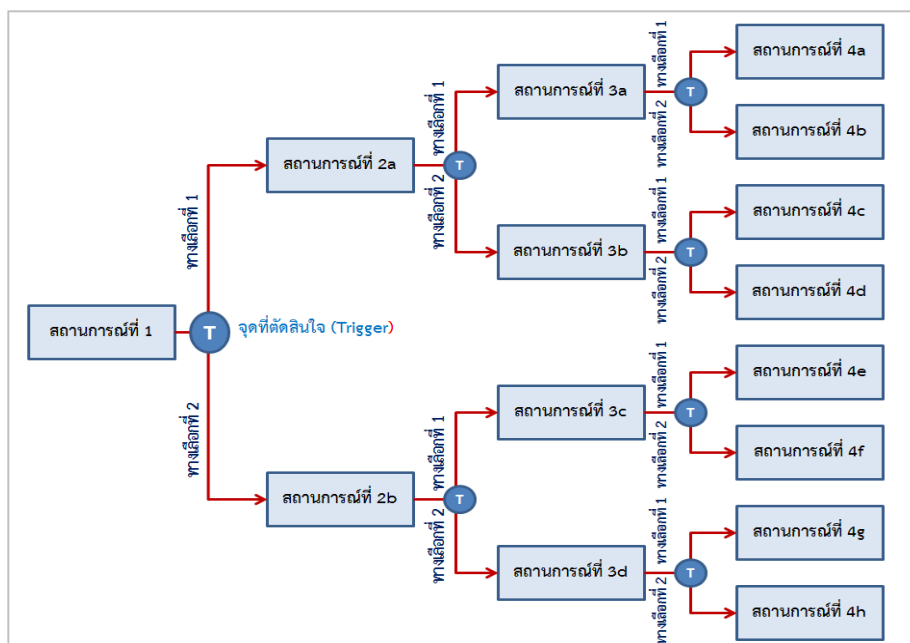
3) ในงานบริหารวิชาการนั้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารจัดการสูงสุดเป็นอันดับ 2 รองจากกลุ่มชุมชนนั้นคือ กลุ่มผู้ปกครอง ซึ่งเป็นอันดับ 2 ในงานการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{\text{modified}}=0.2357$) งานจัดการเรียนการสอน ($PNI_{\text{modified}}=0.2105$) งานวัดและประเมินผล ($PNI_{\text{modified}}=0.2094$) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในระดับผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการสร้างความเข้าใจและทำงานร่วมกัน รวมถึงการดึงกลุ่มผู้ปกครองเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล นอกเหนือจากกลุ่มตัวแทนชุมชนที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่สูงเป็นอันดับแรก

5.2.2.2 วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) บทสนทนา (Dialog) และ/หรือโปรแกรมต้นแบบ (Prototype) ของสถานการณ์จำลองตามประเด็นความต้องการจำเป็น (R1D1)

การอภิปรายผลการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาเนื้อหา (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนาและโปรแกรมต้นแบบสถานการณ์จำลอง ได้ถูกจำแนกออกเป็น 3 หัวข้อดังต่อไปนี้

1) การประเมินในส่วนของความรู้ในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคน ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ของ William M. Marston (Marston 1928) และการสังเคราะห์แนวคิดในภาคผนวก ฅ จาก Personality Style at Work โดย Kate Wards (2012), The 4-Dimensional Manager โดย Julie Straw (2002), Extended DISC Professional System โดย Extended DISC (2008) Research Report for Adaptive Testing Assessment โดย Mark Scullard (2014) และ Everything DISC Classic Validation Report โดย Inscape (2008) ซึ่งข้อคำถามจะเป็นแบบปรนัยเลือกตอบ (Multiple Choices) จำนวน 28 ข้อ 4 ตัวเลือก โดยโปรแกรมสถานการณ์จำลองจะสุ่มข้อคำถามที่ไม่เรียงตามลำดับในการประเมินแต่ละครั้งทำให้ผู้ทำการประเมินจะไม่สามารถใช้คำตอบของผู้ที่เคยทำการประเมินแล้วในครั้งต่อไปได้

2) การวิเคราะห์และออกแบบเนื้อหา (Content) ของสถานการณ์จำลอง ซึ่งได้ถูกจัดทำในรูปแบบของแขนงทางเลือก (Branching Story) และบทสนทนา (Dialog) โดยใช้วิธีการออกแบบในลักษณะเนื้อหาเชิงเส้นตรง (Linear Content) แสดงในภาพที่ 23 โดยผู้ได้รับการประเมินจะมีจุดเริ่มต้นในสถานการณ์เดียวกัน แต่เมื่อเริ่มเข้าสู่สถานการณ์จำลองผู้ได้รับการประเมินจะต้องเลือกทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด เมื่อเลือกทางเลือกทางใดผู้ได้รับการประเมินจะพบกับสถานการณ์ที่มีความต่อเนื่องซึ่งเป็นผลที่เกิดจากทางเลือกก่อนหน้านั้น โดยประโยชน์ของการออกแบบแขนงทางเลือกดังกล่าวจะทำให้ผู้ได้รับการประเมินไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องและทำให้เกิดความน่าสนใจ ตื่นเต้น และกดดันกับสถานการณ์ที่กำลังประสบเจอ สอดคล้องกับ Clark Aldrich (2004, 2009) Hugh Hunger (2012) ที่ให้ความเห็นว่า แขนงทางเลือก (Branching Story) เป็นการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เล่นต้องเลือกทางเลือกที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ในตอนสุดท้ายสุด โดยแขนงทางเลือกจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เล่นรู้สึกตื่นเต้นและให้ความสนใจกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ซึ่งแขนงทางเลือกจะมีจุดเริ่มต้นที่เหมือนกันแต่อาจมีจุดสิ้นสุดของการเล่นที่ไม่เหมือนกันในแต่ละคนขึ้นอยู่กับจุดที่ตัดสินใจ (Trigger) ของแขนงทางเลือก



ภาพที่ 23 แผนผังการออกแบบแขนงทางเลือกในลักษณะเนื้อหาเชิงเส้นตรง (Linear Content)

การออกแบบแขนงทางเลือกในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีทางเลือกถึง 4 ทางเลือก โดยสอดคล้องกับลักษณะบุคลิกภาพตามทฤษฎี DISC ซึ่งมีประเภทความแตกต่างของลักษณะบุคลิกภาพถึง 4 แบบ ทำให้ทางเลือกรวมกันทั้งหมดถึง 420 ทางเลือก ซึ่งเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณและต้องใช้เวลาในการออกแบบและสร้างทางเลือกมากจนส่งผลทำให้การเขียนบทดำเนินเรื่องจนไปถึงจุดจบ (Goal) เป็นไปได้ช้าและมีความซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับความเห็นของ Hunter (2013) ที่อธิบายไว้ว่า การสร้างทางเลือกไม่ควรสร้างเกินกว่า 3 ทางเลือกเพราะจะทำให้สถานการณ์จำลองเรื่องเล็กๆ อาจขยายใหญ่โตมหาศาลได้

3) การเขียนบท การถ่ายทำ การเลือกผู้แสดง การตัดต่อภาพและเสียงของเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลองนั้น เป็นประเด็นที่สำคัญมากต่อความสำเร็จของการสร้างสถานการณ์จำลอง เพราะถึงแม้จะมีการออกแบบทางด้านเทคนิคที่ดี มีการเขียนโปรแกรมที่ดี แต่ไม่สามารถสร้างเนื้อเรื่องสถานการณ์ที่น่าเชื่อและสมจริงได้แล้ว ผู้ได้รับการประเมินอาจเห็นว่าการใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองเป็นเพียงเรื่องหลอกๆ หรือเป็นเพียงเกมส์ที่ต้องเล่นให้จบเท่านั้นก็เป็นได้ ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับและใช้เวลากับการออกแบบแขนงทางเลือกซึ่งต้องเชื่อมโยงกับความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) และแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC โดยผ่านทางกรเขียนบทของตัวละคร การเลือกตัวละคร การถ่ายทำเรื่องราวสถานการณ์จำลอง และการตัดต่อภาพและเสียงของเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลอง และจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและบุคลากรในงานวิจัยทำให้ความสมจริงของเรื่องราวต่างๆ การถ่ายทอดอารมณ์ และบทพูดของตัวละครอาจทำได้ไม่สมบูรณ์

แบบเท่าที่ควร ซึ่งประเด็นดังกล่าวได้สอดคล้องกับการให้คำอธิบายของ วรณชัชวัญ พลจันทร์ (2555) สดใส พันธุมโกมล (2542) ที่ว่าการแสดงที่ดีนั้นมีหน้าที่นำเสนอและถ่ายทอดความจริงผ่าน ศิลปะการแสดงไปสู่สายตาผู้ชม นักแสดงมีหน้าที่นำความจริงของตัวละครมาถ่ายทอดผ่านการแสดง ให้ปรากฏต่อสายตาผู้ชมอย่างจริงจัง ทั้งนี้ความจริง (truth) ที่ปรากฏต่อสายตาผู้ชมนั้นจะต้องเป็น ความจริงในแง่ของตัวละครตัวนั้นในเรื่องนั้นภายใต้สถานการณ์แวดล้อมนั้นๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการถ่ายทำและการแสดงเพื่อให้สมจริงกับประเด็น แนวคิด ทฤษฎีและบทสนทนา เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์จำลองมีความน่าเชื่อถือและมีความสมบูรณ์เพื่อการนำไปใช้ได้จริง

5.2.2.3 ตรวจสอบสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 1 (R2D2)

การตรวจสอบร่างสถานการณ์จำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยครั้งนี้ได้ถูกออกแบบให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองกลุ่มซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC: ซึ่งมาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการสอนในแนวคิดและทฤษฎี และ 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียน: ซึ่งมาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละกลุ่มมีความเห็นที่เกี่ยวข้องกับร่างโปรแกรมสถานการณ์จำลองดังต่อไปนี้

1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC เห็นชอบกับร่างโปรแกรมสถานการณ์จำลองในส่วนของข้อคำถามความรู้ (KNOW) ในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 100 โดยเห็นว่าเป็นลักษณะข้อคำถามที่สามารถประเมินความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ของผู้ได้รับการประเมินได้สอดคล้องกับความเห็นของอานูภาพ เลขะกุล (2551) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับข้อสอบแบบเลือกตอบ (Multiple Choice Question) ว่าข้อสอบดังกล่าวหากใช้เวลาวางแผนและสร้างตารางออกข้อสอบให้ครอบคลุมเนื้อหาอย่างเหมาะสมจะสามารถประเมินความรู้ได้หลายระดับทั้งความจำ (ระดับที่ 1) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (ระดับ ที่ 2 และ 3) นอกจากนี้ ในการตรวจสอบสถานการณ์จำลองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางคนได้ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องการใช้ภาษาและความชัดเจนของข้อคำถามเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าร่วมประเมินในการทำความเข้าใจและตอบคำถามให้ดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงข้อคำถามก่อนการนำไปทดลองใช้ในขั้นต่อไป

สำหรับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC ที่เกี่ยวกับเนื้อหาสถานการณ์จำลองนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับเนื้อหาสถานการณ์จำลองคิดเป็นร้อยละ 100 และมีข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้และทำการปรับปรุงโปรแกรมสถานการณ์จำลองซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของภาษาและคำพูดที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง รวมถึงปัญหาทางด้านเทคนิคในเรื่องของภาพและเสียง นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางคนยังเสนอให้มีการพัฒนาเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่

หลากหลายมากกว่า 1 เรื่อง รวมถึงเสนอให้มีการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกที่เป็นตัวตนที่ตนเองต้องการเลือกกับทางเลือกที่เหมาะสมและคิดว่าสมควรเลือก ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลความเข้าใจที่แท้จริงและการสร้างแผนการพัฒนาบุคลากรในอนาคต

2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. ได้ทำการตรวจสอบเนื้อหาสถานการณ์จำลองและความเหมาะสมทางการใช้งาน ซึ่งบางคนเห็นว่าเนื้อหาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับด้านตัวละครและบทสนทนายังไม่สมจริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิบางคนเห็นว่าผู้อำนวยการในบางสถานการณ์จะมีท่าทีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อ่อนน้อมเกินไปและท่าทีของรองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการในบางสถานการณ์นั้นค่อนข้างก้าวร้าวและพูดแบบไม่เกรงใจผู้บังคับบัญชามากเกินไป ซึ่งในความเป็นจริงรองผู้อำนวยการจะไม่แสดงออกถึงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมเช่นนั้นถึงแม้ภายในใจจะไม่พอใจก็ตาม ซึ่งในประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยได้นำกลับมาพิจารณาเพิ่มเติมและเห็นว่าแนวทางการออกแบบเนื้อหา บทสนทนาและการแสดงของตัวละครได้ถูกออกแบบตามลักษณะของบุคลิกภาพในแบบ DISC จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดความชัดเจนตามหลักทฤษฎี เช่นเดียวกันกับลักษณะและบทสนทนาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บางครั้งดูอ่อนน้อมและไม่เด็ดขาด ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงนั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วเห็นว่า ลักษณะการตอบสนองของผู้อำนวยการโรงเรียนและบทพูดนั้นถูกอ้างอิงมาจากแนวคิดและทฤษฎี DISC ที่ระบุลักษณะการตอบสนองกับคนในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้พิจารณาดำเนินการปรับเปลี่ยนลักษณะของน้ำเสียงในบางทางเลือกตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำก่อนการนำไปทดลองใช้ในช่วงขั้นตอนต่อไป

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการนำไปใช้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำรายงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่อาจมีความแตกต่างกัน อาทิ 1) การประเมินเพื่อคัดเลือก 2) การประเมินเพื่อการพัฒนา 3) การประเมินเพื่อการบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของโรงเรียน ซึ่งประเด็นที่ 3 นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ว่างานวิจัยเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบสภาพความต้องการผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตพื้นที่กับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยจะสามารถแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนและบริบทท้องถิ่นนั้นได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนที่หนึ่งกำลังมีปัญหาเกี่ยวกับชุมชนเนื่องจากการสื่อสารและการประสานงานที่ไม่ราบรื่นในอดีต และโรงเรียนที่สองเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในการประสานงานและแต่อยู่ในบริบทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมานานทำให้ผลสัมฤทธิ์ตกต่ำลง ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่อาจใช้ข้อมูลของผู้สมัครในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโดยเลือกมีผู้สมัครที่มีทักษะในเรื่องการประสานงานและชอบการพูดคุยสร้างความสัมพันธ์เพื่อบริหาร

โรงเรียนที่หนึ่งและผู้สมัครที่มีความเด็ดขาดเน้นผลลัพธ์และมีความมุ่งมั่นเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่สอง เป็นต้น

5.2.2.4 ทดลองใช้สถานการณ์จำลองและปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์จำลองรอบที่ 2 (R3D3)

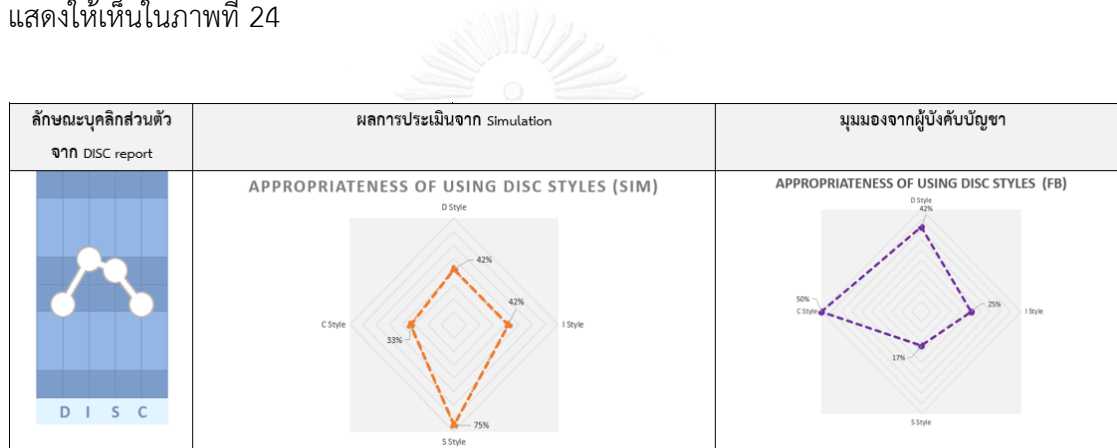
จากการทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองกับผู้บริหารโรงเรียนในระดับรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้าร่วมการทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองทุกคนมีความพึงพอใจกับวิธีการและรูปแบบของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน โดยส่วนใหญ่แสดงความชื่นชมในการคิดค้นและเห็นว่าการใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมทดลองใช้ส่วนใหญ่พึงพอใจกับการกำหนดบทบาทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความคิดและประสบการณ์ในการบริหารเพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกในสถานการณ์จำลอง สอดคล้องกับ Che' Reed, Lancaster, and Musser (2009) ในงานวิจัยเรื่อง Nursing Leadership and Management Simulation Creating Complexity ซึ่งพบว่าการนำสถานการณ์จำลองมาใช้ในการพัฒนาพยาบาลในระดับบริหารในเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารทำให้ผู้เรียนมีความมั่นใจและมีความสามารถทางการบริหารและมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อได้นำไปปฏิบัติงานจริง

สำหรับในประเทศไทยนั้น การนำสถานการณ์จำลองมาใช้ยังเป็นเรื่องใหม่ที่ทางคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดลให้ความสนใจและมีเป้าหมายที่จะปรับเปลี่ยนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตให้มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลัก (Outcome Based Curriculum) ตั้งแต่ปีการศึกษา 2558 เป็นต้นไป โดยมีความต้องการประยุกต์ใช้สถานการณ์จำลองในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากการสอนบรรยายหรือการเรียนรู้ตามโอกาสดังเช่นที่ผ่านมาเพื่อพัฒนาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงมีการนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้วยสถานการณ์จำลอง (Simulation Based Medical Education; SBME) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนได้สัมผัสประสบการณ์ทางคลินิกผ่านการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง ทั้งนี้หากสามารถนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้เรียนมีศักยภาพตามผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ (ตรีภพ เลิศบรรณพงษ์, 2558)

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอจากผู้เข้าร่วมการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง ซึ่งมีความเห็นว่า ควรสร้างความหลากหลายของสถานการณ์จำลองซึ่งจะทำให้มีความแปลกใหม่ในด้านเนื้อหาเพราะโรงเรียนแต่ละโรงเรียนอาจมีบริบท ข้อจำกัดและปัญหาที่ไม่เหมือนกัน และอยากให้มีการพัฒนารายงานต่อเนื่องเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่ เพื่อการวางแผน

อัตรากำลังและการแต่งตั้งบุคลากรตามความเหมาะสมและความซับซ้อนของปัญหาในแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อคิดเห็นดังกล่าวเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

ในบทสรุปของขั้นตอนการทดลองใช้ ผู้วิจัยพบว่าผลที่ได้จากการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง จะแสดงออกมาในรูปแบบของแผนภูมิแท่งสำหรับเรื่องความรู้ (KNOW) และแผนภูมิเรดาร์ (Radar Chart) สำหรับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการตอบสนองต่อสถานการณ์จำลอง ดังนั้น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบกับข้อมูลด้านอื่นๆ ในระหว่างการทดลองใช้ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลคู่ขนานผ่านแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้ได้รับการประเมิน รวมถึงการให้ผู้ได้รับการประเมินทำแบบทดสอบ DISC เพื่อรับทราบข้อมูลว่าผู้ได้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นตัวต้นในแบบใด จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลซึ่งแสดงให้เห็นในภาพที่ 24



ภาพที่ 24 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลจากการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแสดงในภาพที่ 24 พบว่าผู้ได้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะใช้การตอบสนองที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่มีบุคลิกภาพแบบ S (Supportiveness) หรือ “ผู้สนับสนุนเกื้อกูล” ได้ดีที่สุดในขณะที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าย่างทำได้ไม่ด้นัก ซึ่งผู้บังคับบัญชายังเห็นว่าผู้ได้รับการประเมินตอบสนองได้ดีกับกลุ่มคนที่มีบุคลิกภาพแบบ C (Conscientiousness) หรือ “ผู้รอบคอบละเอียดถี่ถ้วน” แต่จากการตอบสนองในสถานการณ์จำลองผู้ได้รับการประเมินยังทำได้ไม่ดีนัก และเมื่อวิเคราะห์บุคลิกภาพที่เป็นตัวตนของผู้ได้รับการประเมินจะพบว่าเป็นบุคลิกที่ผสมระหว่างแบบ I (Influence) หรือ “ชอบมีอิทธิพลกับผู้อื่น” กับ S (Supportiveness) หรือ “ผู้สนับสนุนเกื้อกูล” ซึ่งลักษณะตัวตนดังกล่าวอาจสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองมากกว่า

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่ามุมมองระหว่างผู้บังคับบัญชากับความเป็นตัวตนของผู้ได้รับการประเมินมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากสถานการณ์จำลอง

จึงอาจจะเป็นประโยชน์สำหรับการพูดคุยและพัฒนาบุคลากร และอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจจุดแข็งและสิ่งที่ควรพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น รวมถึงอาจใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5.2.3 บทเรียนและบทส่งท้ายของงานวิจัย

5.2.3.1 บทเรียนจากงานวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับสิ่งที่มีค่าและเป็นบทเรียนซึ่งอาจเป็นประโยชน์กับผู้สนใจในการทำวิจัยและพัฒนาในลักษณะเดียวกันในอนาคต

1) การศึกษาค้นคว้าในเชิงลึก การหาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม การเข้าสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายและเปิดมุมมอง: เนื่องจากในงานวิจัยครั้งนี้ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยตรงในประเทศไทย ทำให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องหาข้อมูลผ่านช่องทางที่หลากหลาย รวมถึงการสมัครเป็นสมาชิกชุมชนสถานการณ์จำลอง อาทิ International Simulation and Gaming Association (ISAGA) สมาคมสถานการณ์จำลองและเกมแห่งประเทศไทย (ThaiSim) และการหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้าน Simulation ที่เกี่ยวข้อง อาทิ Professor Philip Hallinger, (Educational Administration, Chulalongkorn University), Professor Precha Thavikulwat, Ph.D. (Professor of Management, Simulation & Gaming, Towson University) ทั้งนี้ แนวคิดและความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพียงเล็กน้อยได้สร้างมุมมองที่กว้างขึ้นให้กับผู้วิจัยในการนำไปต่อยอดความคิดเหล่านั้น

2) เลือกผู้พัฒนาโปรแกรมที่มีประสบการณ์: ในการทำวิจัยที่ต้องอาศัยมืออาชีพในการพัฒนาโปรแกรมซึ่งมีความซับซ้อนในด้านเทคโนโลยี การเลือกผู้พัฒนาโปรแกรมที่มีประสบการณ์และเข้าใจกระบวนการดำเนินการวิจัยจะช่วยลดปัญหาและประหยัดเวลาให้ผู้ทำวิจัยเป็นอย่างมาก เนื่องจากการพัฒนาโปรแกรมนั้นจำเป็นต้องมีผู้ออกแบบทั้งในด้านเทคนิค (Technical Design) และการออกแบบทางด้านกราฟิก (Graphic Design) ส่วนใหญ่แล้วผู้เขียนโปรแกรมจะไม่ออกแบบด้านกราฟิก หากผู้ดำเนินการวิจัยที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ควรพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจและเลือกผู้พัฒนาโปรแกรมที่เหมาะสมกับความต้องการของงานวิจัยให้ดีที่สุด ทั้งนี้ ผู้ดำเนินการวิจัยควรมีการศึกษาออกแบบลักษณะตรรกะของโปรแกรม (Program Logics) ขั้นตอนการทำงาน (Workflows) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ต้องการในเบื้องต้นก่อนการหารือกับผู้พัฒนาโปรแกรม

3) การออกแบบแขนงทางเลือก (Branching Story): ผู้ดำเนินการวิจัยควรกำหนดแม่แบบ (Template) ในการเขียนแขนงทางเลือกโดยควรปรึกษาผู้พัฒนาโปรแกรมเพื่อให้แม่แบบดังกล่าวสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้เขียนโปรแกรมในขั้นตอนต่อไปได้ การออกแบบแขนงทางเลือกอาจมีจำนวนมาก มีความซับซ้อนและใช้เวลามากเกินไป หากผู้ดำเนินการวิจัยไม่จำกัดทางเลือกให้มีได้ไม่เกิน 3 ทางเลือก (Hunter, 2013) ทั้งนี้โมเดลการออกแบบสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน (ภาพที่ 21) ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยอาจเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสถานการณ์จำลองที่เกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะทางการบริหารในเรื่องอื่นๆต่อไปได้

4) การถ่ายทำและการกำกับการแสดงของตัวละคร: หากเป็นไปได้ผู้ดำเนินการวิจัยควรใช้บริการการถ่ายทำ การกำกับการแสดงและการเลือกตัวละครที่เป็นมืออาชีพ ทั้งนี้ เพื่อการสื่อสารที่สมจริงและส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้ใช้สถานการณ์จำลองในขั้นตอนการทดลองและการนำไปใช้จริง

5) การเตรียมพร้อมสำหรับปัญหาของการใช้เทคโนโลยี: ในขั้นตอนการทดลองใช้และการนำไปใช้จริง ผู้ดำเนินการวิจัยมองเห็นขั้นตอนต่างๆในการดำเนินการทดลองให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ควรเตรียมอุปกรณ์ทุกอย่างให้พร้อมและทำการทดสอบล่วงหน้าก่อนการทดลองเพราะปัญหาทางด้านเทคนิคอาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน

6) การเตรียมความพร้อมสำหรับจำนวนบุคคลที่เข้าทดลองใช้ ซึ่งอาจมีจำนวนมากหรือน้อยกว่าที่คาดการณ์ และ/หรือผู้ทดลองใช้อาจมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำการแทนเนื่องจากติดภาระกิจเร่งด่วนได้

7) ระยะเวลาในการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง: เตรียมพร้อมสำหรับระยะเวลาในการทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองอาจมากกว่าที่กำหนด ผู้ดำเนินการวิจัยควรเลือกเวลาที่ผู้ทดลองใช้มีสมาธิและไม่รีบเร่งในการทดลองใช้สถานการณ์จำลอง ควรมีการแจ้งกำหนดการให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เข้าร่วมทดลองทราบก่อน

8) ควรมีผู้ช่วยสำหรับการทดลองใช้ ในกรณีผู้วิจัยอาจต้องดำเนินรายการเอง ควรมีผู้ช่วยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้ทดลองใช้ด้านเทคนิค และช่วยประสานงานในด้านอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถทำได้ในขณะนั้น

5.2.3.2 บทส่งท้ายงานวิจัย

เนื่องจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาโปรแกรมสถานการณ์จำลองโดยเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงอาจต้องมีการติดตาม วิเคราะห์และปรับปรุงโปรแกรมสถานการณ์จำลองให้ทันสมัย มีความน่าสนใจและมีความ

สมจริงมากที่สุด ทั้งนี้ ในปัจจุบันการพัฒนาสถานการณ์จำลองในต่างประเทศได้มีการใช้เทคโนโลยีขั้นที่สูงขึ้นและซับซ้อนมากขึ้นในการพัฒนาสถานการณ์จำลอง อาทิ Virtual Environment, Virtual Reality, HIVs , 3Ds Virtual Games และอื่นๆ ซึ่งใช้สำหรับการประเมินและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์ ธุรกิจสายการบิน การทหาร และอื่นๆ ที่ความผิดพลาดอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Aldrich, 2009b) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่างานวิจัยนี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้ที่ต้องการทำวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องสถานการณ์จำลองสำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะทางการบริหาร สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาต่อยอดความคิดต่อไปได้ถึงแม้จะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันหรือมีความทันสมัยมากขึ้นก็ตาม

ในทางกลับกันถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและเทคโนโลยีแบบเก่าอาจล้าสมัยได้ทันทีที่โปรแกรมถูกพัฒนาเสร็จ แต่การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นกลับเป็นเรื่องที่ยังคงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในอนาคต สอดคล้องกับกรอบการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ที่กำหนดให้ทักษะในหมวดการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งมีสมรรถนะการประสานความร่วมมือและการสื่อสารเป็นหนึ่งในกลุ่มทักษะที่สำคัญที่สุดในอนาคต (Trilling & Fadel, 2009) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการพัฒนาโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนซึ่งอาจครอบคลุมถึงการใช้เพื่อพัฒนาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของไทยและสามารถนำไปพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อสร้างผู้นำและผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะและทักษะด้านคนที่เหมาะสมในการนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการของประเทศในอนาคตต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย 2 สาระสำคัญคือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) และหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร สามารถใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้อาจใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้งและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้จากนี้ผู้บริหาร

สถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองและเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านคนสำหรับตนเองด้วยการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งจะสร้างความชัดเจนในการพัฒนาและส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในนอกสถานศึกษาเป็นต้น

เนื่องจากข้อมูลจากงานวิจัยที่พบว่าผู้เข้าร่วมทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์บางคนมีการตอบสนองที่ไม่เหมาะสมกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพบางลักษณะตามแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC โดยส่วนใหญ่จะวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมทดลองใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ มีความรู้และความเข้าใจในแนวคิดหรือวิธีการตอบสนองกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย (<50%) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ในการประกอบการตัดสินใจสำหรับการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้งและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็งและข้อควรพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคนได้ต่อไปในอนาคต

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ผู้บริหารโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรใช้ข้อมูลลำดับความต้องการจำเป็นจากการวิจัยเป็นข้อมูลในการจัดอันดับความสำคัญสำหรับการส่งเสริมบทบาทหน้าที่ การพัฒนาและการสอนงานให้กับผู้บริหารโรงเรียนในระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งความต้องการจำเป็นที่ค้นพบจากงานวิจัยซึ่งประกอบไปด้วย 114 เรื่อง โดยเรื่องที่มีความสำคัญและเร่งด่วนที่สุด 5 เรื่องแรกได้แก่ 1) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร 2) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลการศึกษา 3) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน 4) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณโรงเรียน และ 5) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในงานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง เป็นต้น

เนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่า กลุ่มตัวแทนชุมชน เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงที่สุดเป็นอันดับหนึ่งในงานเกือบทุกด้านภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่สำคัญที่สุด 5 ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงที่สุดคือ 1) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร (PNI_{modified} = 0.2040) 2) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผล

การศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.1858$) 3) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1855$) 4) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณโรงเรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.1781$) และ 5) การใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนเพื่อดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในงานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1766$)

3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) และหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร สามารถนำข้อค้นพบในเรื่ององค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) มาเป็นประเด็นสำหรับการกำหนดหัวข้อการพัฒนาและการติดตามประเมินทักษะสำหรับด้านคนของผู้บริหารได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำหน่วยงาน

เนื่องจากผลที่ได้จากการสังเคราะห์สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และมุมมองของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ตารางที่ 2) พบว่าองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าวมีความสำคัญมากที่สุด นอกจากนี้ ผลจากการหาค่าความต้องการจำเป็นในงานวิจัยนี้ยังพบว่า ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) เป็นองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.1779$) ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน

4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) และหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร นักวิชาการ นักวิจัย ผู้พัฒนาโปรแกรม ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรบุคคล สามารถนำแนวคิดโมเดลการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ข้อค้นพบและบทเรียนจากการพัฒนาต้นแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลอง เพื่อใช้กับการประเมินสมรรถนะหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในด้านอื่นๆ หรือใช้เป็นแนวทางสำหรับการต่อยอดงานวิจัยเพื่อนำไปใช้จริงในงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในภาคการศึกษา ภาครัฐ และภาคธุรกิจต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยนี้มีข้อค้นพบว่ากรอบแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลองซึ่งเป็นการสังเคราะห์จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญได้แก่ Hunter (2013) Aldrich (2003, 2009a, 2009b) และ David and Sande (2006) ยังมีข้อที่ควรปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาด้านสมรรถนะและทักษะด้านคน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวร่วมกับข้อคิดเห็น

และบทเรียนที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งทำให้เกิดเป็นโมเดลการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน โดยจากการค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ยังไม่มีโมเดลการพัฒนาสถานการณ์จำลองในลักษณะดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาไทย ดังนั้นโมเดลดังกล่าวจึงสามารถนำไปใช้พัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนตามความต้องการจำเป็นในเรื่องต่างๆ อีก 113 เรื่อง หรือใช้เพื่อการออกแบบการประเมินสมรรถนะและทักษะทางการบริหารด้านอื่นๆ เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไปในอนาคต

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จว่ามีลักษณะการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในตอบสนองต่อสถานการณ์จำลองในลักษณะใด มีความหลากหลายในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนหรือไม่ ทั้งนี้ ควรจำแนกรูปแบบตามลักษณะปัญหาหรือความต้องการและบริบทท้องถิ่นและชุมชนของโรงเรียนทั้งในระดับมัธยมศึกษาและ/หรือประถมศึกษา โดยผลการวิจัยจะนำไปสู่องค์ความรู้สำหรับการออกแบบและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสมรรถนะและทักษะด้านคนให้เป็นไปตามต้นแบบ (Role Model) ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือใช้เป็นข้อมูลสำหรับการโยกย้ายและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนในระดับผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการในแต่ละโรงเรียน

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบการตอบสนองต่อสถานการณ์จำลองในแบบแผนภาพเรดาร์ (Radar Chart) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวยังเป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปในการวิเคราะห์รูปแบบและหาลักษณะต้นแบบผู้บริหารโรงเรียนที่ดี (Role Model) ที่ใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารงานด้านต่างๆ ในโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการพัฒนางานวิจัยต่อเนื่องด้วยการเก็บข้อมูลผู้บริหารโรงเรียนที่เก่งและดีตามบริบทและสภาพของปัญหาเพื่อประโยชน์สำหรับการประเมินและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทางด้านสมรรถนะและทักษะด้านคนต่อไป

2) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารการศึกษาในที่นี้อาจหมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้เกิดการกระจายอำนาจทางการบริหารของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะและทักษะด้านคนจึงเป็นทักษะที่สำคัญเพื่อการพัฒนา สอนงาน และประเมินความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน โดยข้อค้นพบจากการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและการออกแบบเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อ

การประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาต่อไปในอนาคต

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความต้องการจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น “กลุ่มตัวแทนชุมชน” เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในเกือบทุกเรื่อง ดังนั้น การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ก็จะเป็นประโยชน์ที่ทำให้เห็นว่าการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารการศึกษาคควรมีการมุ่งเน้นเพื่อการส่งเสริมบทบาทหรือการพัฒนาต่อไป

3) เพื่อการพัฒนาโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรหาผู้เชี่ยวชาญหรือมืออาชีพทางการเขียนบท การกำกับ และการแสดง เพื่อการถ่ายทำเนื้อหาสถานการณ์จำลองให้สมจริงมากขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยควรทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นในการตรวจสอบเนื้อหาให้เป็นไปตามหลักการและทฤษฎีภายใต้งานวิจัยเท่านั้น

เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเนื้อเรื่องสถานการณ์จำลอง (Content) แขนงทางเลือก (Branching Story) บทสนทนา (Dialog) รวมถึงการเลือกตัวแสดงและการกำกับการแสดงด้วยตัวเอง ทำให้มีความเห็นจากการทดลองใช้ที่เห็นว่าการแสดงยังไม่สามารถสื่อสารออกมาได้อย่างเป็นธรรมชาติ ดังนั้นในการพัฒนาสถานการณ์จำลองในครั้งต่อไปจึงควรหาผู้เชี่ยวชาญหรือมืออาชีพสำหรับการสร้างเนื้อหาและบทสนทนาที่สมจริง รวมถึงผู้แสดงที่สามารถสื่อสารออกมาในสถานการณ์จำลองได้อย่างเป็นธรรมชาติมากขึ้นด้วย

4) ควรมีความรู้ ความเข้าใจทางการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์และควรทำการศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบของรายงานที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ในการประเมินและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารองค์กรในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคน เนื่องจากรูปแบบของรายงานที่ต่างกันมีผลกับการออกแบบฐานข้อมูล (Database Design) โดยผู้ทำการวิจัยอาจปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้พัฒนาโปรแกรมผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรบุคคล หรือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการจัดทำรายงานในงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดหลายประการเพราะตัวผู้วิจัยเองที่ไม่มีความรู้ในการเขียนโปรแกรม (Program Design) การออกแบบกราฟิก (Graphic Design) การออกแบบฐานข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน (Database Design) และการออกแบบรายงาน (Report Design) ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถวางแผนเพื่อออกแบบตรรกะ (Logic) สำหรับงานบางอย่างได้ล่วงหน้า ผู้วิจัยจึงใช้เวลาค่อนข้างมากกับการออกแบบแนวคิด (Conceptual Design) ว่าผู้วิจัยต้องการอะไรเพื่อพูดคุยกับผู้เขียนโปรแกรมมืออาชีพ ซึ่งในงานลักษณะดังกล่าวผู้เขียนโปรแกรมมักจะมีเวลาจำกัดในการรับงานและพัฒนาโปรแกรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการระบุ

ข้อมูลที่ต้องการจากสถานการณ์จำลองโดยขอให้ผู้พัฒนาโปรแกรมเตรียมข้อมูลในรูปแบบ Text (Text Format) และนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผลเองผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป Excel ในภายหลัง ผู้วิจัยจึงสามารถดึงข้อมูลเพื่อพัฒนารายงานในรูปแบบเรดาร์ (Radar Chart) ได้ในท้ายที่สุด ทั้งนี้ ถึงแม้รายงานที่ได้จะไม่สามารถทำในรูปแบบสร้างโดยอัตโนมัติ (Auto-Generated Report) แต่ทำให้ ผู้วิจัยได้เรียนรู้วิธีการทำรายงานด้วยตัวเอง ทำให้สามารถปรับแก้ไขรายละเอียดต่างๆได้อย่างรวดเร็ว



รายการอ้างอิง

- Aldrich, C. (2003). *Simulations and the future of learning: An innovative (and perhaps revolutionary) approach to e-learning*: John Wiley & Sons.
- Aldrich, C. (2009a). *The complete guide to simulations and serious games: how the most valuable content will be created in the age beyond Gutenberg to Google*: John Wiley & Sons.
- Aldrich, C. (2009b). *Learning online with games, simulations, and virtual worlds: Strategies for online instruction* (Vol. 23): John Wiley & Sons.
- Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1981). *Instructional supervision: A behavior system*: Allyn & Bacon.
- Austin, R., Casadesus-Masanell, Ramon., Edmondson, Amy., Ernst, Ricardo., Luehrman, Timothy., Roberto, Michael. and Shih, Willy. . (2013). Teaching with Simulations. Retrieved from <http://hbsp.harvard.edu/list/simulations-feature>
- Bashook, P. G. (2005). Best practices for assessing competence and performance of the behavioral health workforce. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6), 563-592.
- Bertsche, D., Crawford, C., & Macadam, S. E. (1996). Is simulation better than experience? *The McKinsey Quarterly*(1), 50.
- Blase, J., Blase, J., & Phillips, D. Y. (2010). *Handbook of school improvement: How high-performing principals create high-performing schools*: Corwin Press.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*: Mc Graw-Hill, Inc.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley & Sons.
- Brown-Sims, M. (2010). Evaluating School Principals. Tips & Tools. *National Comprehensive Center for Teacher Quality*.
- Business Smart International (Producer). (2011, April 20, 2013). Why Organisations Are Using Business Simulations To Develop Management Capability, Business-Smart White Paper. . Retrieved from <http://www.business-smart.com/resources/whitepapers/business-simulations-whitepaper/>
- Cardona, P., Wikinson, Helen., Avda. Pearson.,. (2006). IESE Occasional Papers. *Educational Leadership Journal*, 45(1), 54-61.
- Carpenter, A., & Murray, M. (2013). Interpersonal Leadership Skills for Academics.

- Castetter, W., & Young, I. (2000). *The human resource function in educational administration* (7 ed.). Upper Saddle River NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Che' Reed, C., Lancaster, R. R., & Musser, D. B. (2009). Nursing leadership and management simulation creating complexity. *Clinical Simulation in Nursing*, 5(1), e17-e21.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*, 20(5), 20-30.
- Cleaves, A., & Horn, R. E. (1980). *The Guide to Simulations/games for Education and Training*: Sage.
- Collins, R. (2011). Four Important Reasons to Consult with School Stakeholders. Retrieved from http://www.articles3k.com/article/247/249012/Four_Important_Reasons_to_Consult_with_School_Stakeholders/
- Commonwealth of Pennsylvania. (2002). *Pennsylvania ABLE Administrator Competencies User's Guide*. Retrieved from <http://tricountyoc.org/FORMSurveyAssessment/AdultTeacherCompetencies.pdf>
- D'Agostino, J. V. (2000). Instructional and school effects on students' longitudinal reading and mathematics achievements. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(2), 197-235.
- David, M., & Sande, C. (2006). *Serious Games: Games That Educate, Train, and Inform*. Course technology, Cengage learning.
- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2009). *Interpersonal skills in organizations*: McGraw-Hill Irwin.
- Department of Education and Early Childhood Development. (2011). *Stakeholder Engagement Framework*. Retrieved from [/www.education.vic.gov.au](http://www.education.vic.gov.au)
- Dessler, G. (2000). *Human Resources Management* (8th ed.). New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The principalship*: Macmillan College.
- Edmondson, D. R. (2005). Likert Scales: A History, . Retrieved from <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/>
- Eichinger, R., & Lombardo, M. (2003). The Leadership Architect. Retrieved from http://www.microsoft.com/education/VW/Training/Competencies/Pages/successprofile_principal.aspx
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Florida Department of Education. (2008). *Competencies and Skills Required for Certification in Educational Leadership in Florida*. Retrieved from <http://www.fldoe.org/asp/fele/pdf/3rd-Ed-FELE-C&S.pdf>

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge University Press.
- Freire, P. (1973). *Education for critical consciousness* (Vol. 1): Bloomsbury Publishing.
- Ghalandari, K. (2012). Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 20(3), 476-480.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*: Harvard Business Press.
- Hallinger, P. (2005). *Making Change Happen: A Problem-based Computer Simulation*. Paper presented at the Proceedings of the Second International Conference on eLearning for Knowledge-Based Society.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995*. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Learning to lead global changes in local cultures-Designing a computer-based simulation for Thai school leaders. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 197-220.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership*, 45(1), 54-61.
- Hallinger, P., Taraseina, P., & Miller, J. (1994). Assessing the instructional leadership of secondary school principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(4), 321-348.
- Hampton, C. (2002). Teaching practical skills. *Perspectives on distance education: Skills development through distance education*, 83-91.
- Hansen, H. (2010). System-Sensitive Professional Leaders in Education *School Leadership-International Perspectives* (pp. 161-179): Springer.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory Behavior in Education*. Eaglewood, N.J.: Prentice-Hall.
- HayGroup. (2003). *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics*. Retrieved from Philadelphia, PA: www.haygroup.com
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*: Prentice-Hall, Inc.

- Huizinga, J. (1950). *Homo Ludens: a study of play-elements in culture*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.
- Hunter, H. (2013). *Shift: Using Business Simulations and Serious Games*. Lexington, KY
- Jacobson, S. L. (2005). The recruitment and retention of school leaders: Understanding administrator supply and demand. *International handbook of educational policy*, 457-470.
- Jacobson, S. L., Johansson, O., & Day, C. (2011). Preparing school leaders to lead organizational learning and capacity building *US and Cross-National Policies, Practices, and Preparation* (pp. 103-123): Springer.
- Kaplan, R. E. (1993). 360-degree feedback PLUS: Boosting the power of co-worker ratings for executives. *Human Resource Management*, 32(2-3), 299-314.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business*, 33-42.
- Kim, D., & Jang, J. (2008). AC 2008-1263: THE EFFECT OF PERSONALITY TYPE ON TEAM PERFORMANCE IN ENGINEERING MATERIALS TERM PROJECTS. *age*, 13, 1.
- KIPP Foundation. (2009). *KIPP Leadership Framework and Competency Model*. Retrieved from http://tntp.org/assets/tools/KIPP_Leadership_Framework_and_Competency_Model_FINAL.pdf
- Koenig, J. A. (2011). *Assessing 21st Century Skills:: Summary of a Workshop*: National Academies Press.
- Lancaster General College. (2013). Methods of Competency Assessment. Retrieved from http://www.lancastergeneralcollege.edu/content/upload/AssetMgmt/images/College/IPD_Methods_of_Competency_Assessment.pdf
- Landy, F. J., & Barnes, J. L. (1979). Scaling behavioral anchors. *Applied Psychological Measurement*, 3(2), 193-200.
- Lender, R. (Producer). (2002, July 18, 2013). Scored Group DiSCussion: An Assessment Tool. Retrieved from http://curriculum.org/storage/30/1295412986/scored_DiSCussion.pdf
- Levi, D. (2013). *Group dynamics for teams*: Sage.
- Management Study Guide (Producer). (2013, July 18, 2013). Assessment Methodologies to Evaluate Competencies. Retrieved from <http://www.managementstudyguide.com/assessment-methodologies.htm>
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. New York, NY: Harcourt, Bace and Company.
- Matis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. Manson, Ohio: South-Western.
- Maxwell, J. C. (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville: Thomas Nelson: Inc.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.

- MESPA, M., MASA, AND BOSA (Producer). (2011, July 18, 2013). The Evaluation of Minnesota's School Principals. Retrieved from <http://education.state.mn.us/MDE/inde/.html>
- Miller, G. E. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance. *Academic medicine*, 65(9), S63-67.
- Ministry of Education, S. (Producer). (May 30, 2014). Stakeholders in Education. Retrieved from <http://www.moe.gov.sg/compass/resources/stakeholders-in-education/>
- Myers, P., and Myers, Katharine. (Producer). (2005, November 20, 2013). Myers-Briggs Type Indicator ® Interpretive Report Retrieved from <https://www.cpp.com/Pdfs/smp261144.pdf>
- National Association of Elementary School Principals. (2012). *The Power of the Principal Advocacy in Action: Research-Based Recommendations to Guide Federal Policies*. Retrieved from www.naesp.org
- New York State Education Department. (2008). *Growing Tomorrow's Leaders Today*. Retrieved from http://illinoischoolleader.org/other_states/documents/ny20essential20skills20leadership.pdf
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Ontario Ministry of Education. (2007). The Leadership Framework for Principals and Vice-Principals and the Leadership Framework for Supervisory Officers.
- Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (1993). *Curriculum: Foundations, principles, and issues*: Allyn and Bacon Boston.
- Palmer, H. (1988). *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others in Your Life*: San Francisco: HarperCollins.
- Rebore, R. W. (2004). *Human resource management in education*: Boston: Allyn & Bacon.
- Reinert, A. (Producer). (2013, April 2, 2014). Assessment in Medical Education: A Primer on Methodology. Retrieved from <http://ps.columbia.edu/education/edu-news-archive/article-anna-reinert-md-class-2013>
- Rieg, S. A., & Marcoline, J. F. (2008). Relationship Building: The First "R" for Principals. *Online Submission*.
- Roe, R. A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192.
- San Antonio, D. M., & Gamage, D. T. (2007). PSALM for empowering educational stakeholders: Participatory school administration, leadership and management. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 254-265.
- Schilling, J. F. (2012). Quality of instruments used to assess competencies in athletic training. *Athletic Training Education Journal*, 187.

- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational leadership*, 41(5), 4-13.
- Seyfarth, J. T. (2008). *Human resource leadership for effective schools*: Allyn & Bacon.
- Shields, C. M. (2006). Creating spaces for value-based conversations: The role of school leaders in the 21st century. *International studies in educational administration*, 34(2), 62-81.
- Silva, P. S., Pedrosa, D., Trigo, A., & Varajão, J. (2011). Simulation, games and challenges: from schools to enterprises *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation* (pp. 63-73): Springer.
- Snook, S. A., Nohria, N., & Khurana, R. (2011). *The handbook for teaching leadership: knowing, doing, and being*: Sage.
- Soderberg, P., & Price, F. (2003). An examination of problem-based teaching and learning in population genetics and evolution using EVOLVE, a computer simulation. *International Journal of Science Education*, 25(1), 35-55.
- Squire, K., Barnett, M., Grant, J. M., & Higginbotham, T. (2004). *Electromagnetism supercharged!: Learning physics with digital simulation games*. Paper presented at the Proceedings of the 6th international conference on Learning sciences.
- Steiner, L., & Hassel, E. A. (2011). Using Competencies to Improve School Turnaround Principal Success. *Public Impact*.
- Straw, J. (2002). *The 4-dimensional manager*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Sugerman, J. (2009). Using the DISC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 151-154.
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study.
- The Johns Hopkins University (Producer). (2013, Aug 6, 2013). Oral Exams. Retrieved from <http://grad.jhu.edu/academics/gradboard/policies/gbo/>
- Tovey, L. (1994). *Competency assessment. executive development*, 7(1), 16-19.
doi:doi:10.1108/09533239410052860
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*: John Wiley & Sons.
- UNESCO (2004). *EFA Global Monitoring Report 2005: Education for All The Quality Imperative*. UNESCO, Paris
- University of York. (2012). How to practise aptitude tests. Retrieved from <https://www.york.ac.uk/media/studenthome/workandvolunteering/infosheets/Aptitude%20tests%2012.pdf>
- Valesky, T. (2008, Jan 5, 2014). Florida Principal Competency. Retrieved from <http://www.fldoe.org/asp/fele/pdf/3rd-Fd-FELE-C&S.pdf>

- Vathanophas, V. (2006). Competency Requirements for Effective Job Performance in Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45.
- Ward, K. (2012). *Personality Style at Work: The Secret to Working with (Almost) Anyone* McGraw-Hill.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*: John Wiley & Sons.
- Wiles, K. (1955). *Supervision for better schools: the role of the official leader in program development*: Prentice-Hall.
- เกื้อ กระแสโสม. (2547). การพัฒนาการรับรองผู้ประเมินภายนอกตามแนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับการประเมินสถานศึกษา. (ครุศาสตร์ดุขภูบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทอดทูน ไทศรีวิชัย. (2555). บริหารเหนือชั้นด้วยเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ. ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. Retrieved from <http://www.manager.co.th/mgrweekly/ViewNews.aspx?NewsID=9550000030628>
- เทียน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. .
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2554). เอกสารประกอบการเรียนการสอน: ภาวะผู้นำทางการศึกษา: สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ: . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ออลีนเพรส.
- ไอ เอ็ม บุ๊คส์. (2551). *Competency for Recruitment : Competency* เพื่อการสรรหาและคัดเลือก. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บุ๊คส์ จำกัด
- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ บริษัท. ก.พล 1996 จำกัด.
- กังวล เอี่ยมสำอางค์. (2526). ความคิดเห็นของอาจารย์นิเทศก์และนักศึกษาฝึกสอนเกี่ยวกับทักษะในการนิเทศ ของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูภาคใต้. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาลจักร (Producer). (2553, 20 พฤศจิกายน 2556). นพลักษณ์ (Enneagram) Retrieved from <http://www.astrosimple.com/enneagram/>
- ชวนพิศ สิทธิธาดา. (2552). รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ช่อฉัตร บุญเฉลิม. (2552). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. (2548). สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย. (การค้นคว้าอิสระการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2545). การพัฒนากระบวนการเตรียมความพร้อมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา. (ครุศาสตร์ดุขภูบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาติ ไตรจันทร์. (2551). รายงานการวิจัยเรื่อง การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้. Retrieved from

- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). การบริหารงานวิชาการ. ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ สัจพันธ์. (2539). การจัดทำ อนุมัติ และบริหาร งบประมาณแผ่นดิน: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัท การพิมพ์.
- ณัฐพงศ์ ฉลาดแยม. (2554). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. วารสารวิจัย มข., 11(2).
- ตรีภพ เลิศบรรณพงษ์. (2558). การจัดการเรียนการสอนแพทยศาสตร์ด้วยสถานการณ์จำลอง (Simulation Based Medical Education) เวชบัณฑิตศิริราช, 8(1).
- ถวิล หนูสง. (2530). ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ (ครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล (9 ed.). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์. (2552). การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน เป็นทีมของพนักงานบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์. วารสารวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 5(9).
- ธำรง บัวศรี. (2532). ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและพัฒนา. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ธีรพร ทองชะโชค (Producer). (2556, 3 มิถุนายน 2557). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแล กิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์: การทบทวนวรรณกรรม. Retrieved from http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/april_june_13/pdf/aw11.pdf
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: เพลิดเพลินการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นคร ตั้งคะพิภพ. (2557). รายงานการติดตาม ประเมินและสนับสนุนโครงการทุนครูสอนดี งวดที่ 2 เสนอต่อสำนักงานสร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ (สสค.). Retrieved from
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2554). หลักการ และทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ธีรสาร.
- นภาเดช บุญเชิดชู, & บุญมี เณรยอด. (2553). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, ปีที่ 1 (ฉบับที่ 2).
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2547). การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทน์ภัส ศิริเชตต์. (2546). การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในกลุ่มโรงเรียน ยังเมิน สำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิภา เพชรสม. (2542). หลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิม พระเกียรติ. . เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญมี เณรยอด. (2546). รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน: วิถีและวิถีไทย. Retrieved from กรุงเทพฯ

- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- เพียว สุศรี. (2553). การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2555). สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พชมณ เทียนศรี. (2547). สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. (ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภิญโญ สาร. (2526). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำของครุสภา ศึกษาภัณฑ์พาณิชย์.
- ภุชงค์ ชำนาญกิจ. (2537). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ภูมิภาคินศม์ อีสสระยางกุล. (2554). การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มดิชนรายวัน. (2555, ฉบับวันที่ 5 มิถุนายน 2555). ครูสอบตกเลื่อนขั้น"รอง-ผอ."ร.ร. สอบผ่านไม่ถึง 10% เหลืออัตราว่าง 800 ตำแหน่ง หวั่นขาดผู้บริหาร. มดิชนรายวัน
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2013). การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment). Retrieved from <http://competency.rmutp.ac.th/competency-assessment/>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ค. (Producer). (2556, 20 พฤศจิกายน 2556). ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา. Retrieved from <http://www.media.rmutt.ac.th/wbi/Education/จิตวิทยาทั่วไป/unit107.htm>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2552). คู่มือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ, ค. (2551). เอกสารประกอบการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา.
- วรรณขวัญ พลจันทร์. (2555). ศิลปะการแสดง : ความจริง VS ความลวง. วารสารนักบริหาร, 32(3), 85-88.
- วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช. (2553). ความแตกต่างระหว่างเอ็นเนียแกรมกับ DISC, MBTI, StrengthsFinder. วารสาร *Go Training*, หน้า 12.
- วิทยากร เชียงกุล. (2556). จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ได้ผลจริงๆได้อย่างไร. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ p. หน้า 10.
- วิศิษฐ์ กมลานนท์. (2540). การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนแออัด. Retrieved from
- วีรวิทย์ มาชะศิริานนท์, & วุฒิมงคล ยศธาสโรดม. (2547). การประเมินโดยอิงกับความสามารถ. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, & จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency* สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เหตุผล. กรุงเทพฯ: ชิกเนเจอร์โซลูชั่น.
- สกาเวนตร ไทรแจ่มจันทร์. (2544). ผลของการใช้โปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้สถานการณ์จำลองต่อสัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือผู้ป่วยสูงอายุของนักศึกษาพยาบาล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สฎายุ ธีระวัฒน์ตระกูล. (2553). การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (*Educational personnel management*) ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพของคุรุสภา พ.ศ. 2548 สำหรับผู้บริหารโรงเรียน. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สดไส พันธุมโกมล. (2542). ศิลปะของการแสดง (ละครสมัยใหม่). กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). แบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนฉบับบูรณาการและแบบพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID-Plan).
- สมคิด ศรีสุข. (2550). การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเรื่อง เครื่องดื่มสมุนไพรสำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Producer). (2552). โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2) Retrieved from <http://sep.ocsc.go.th/sep2/web/index.aspx>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (Producer). (2556, 30 พฤษภาคม 2557). มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. Retrieved from <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255&tid=3&pid=6>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (Producer). (2542, 18 มกราคม 2556). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 Retrieved from http://www.moe.go.th/edtechfund/fund/images/stories/laws/prb_study%28final%29.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (Producer). (2545, 18 มกราคม 2556). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) Retrieved from <http://www.moe.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (Producer). (2553, 18 มกราคม 2556). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 Retrieved from <http://www.moe.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Producer). (2556a, 20 พฤศจิกายน 2556). แบบประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา (ประเมินโดยตนเอง) Retrieved from <http://www.school.obec.go.th/kwsch/idplan07.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Producer). (2556b, 20 พฤศจิกายน 2556). แบบประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา(ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา). Retrieved from <http://www.school.obec.go.th/kwsch/idplan08.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะสาขาวิชาชีพ. Retrieved from <http://106.0.176.61/useb/Century21.pdf>

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2555). ประกาศของ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ศธ 0206.6/ว7 เรื่อง หลักเกณฑ์และ
วิธีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรอง
ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ลงวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2555.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). Retrieved from
<http://www.plan.obec.go.th/main.php?filename=index>
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Producer). (2553, 24 กุมภาพันธ์ 2556). คู่มือประเมิน
สมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง). Retrieved from
http://hrd.obec.go.th/news/feb/article_20100204133338.pdf
- สุเมธ งามกนก. (2550). การสร้างทีมงาน วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 19(1).
- สุดารัตน์ ชุณหทล้าย. (2544). ผลการใช้โปรแกรมสถานการณ์จำลองที่มีต่อทักษะพื้นฐานในการให้คำปรึกษา
ผู้ปกครองเด็กที่มีความต้องการพิเศษของนักศึกษาการศึกษาพิเศษ ชั้นปีที่ 4. สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- สุธาสินี ศรีวิชัย. (2557). เอกสารประกอบการสอน: ทักษะและเทคนิคการสอน Retrieved from
<http://ajsuthasinee.files.wordpress.com> Retrieved 12 มิถุนายน 2557
<http://ajsuthasinee.files.wordpress.com>
- สุนันทา เลานันทน์. (2549). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: แชนด์เมตสติเกอร์แอนดีไซน์.
- สุนีย์ จิตรเนื่อง. (2525). ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. (ปริญญามหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- หทัยนันท์ ตาลเจริญ. (2550). ผลของการใช้เกมสถานการณ์จำลองตามแนวคอนทรักติวิสต์บนเว็บที่มีต่อผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่มีรูปแบบการเรียนรู้ต่างกัน. (วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2528). การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- อนันต์ พันนึก. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ศึกษาศาสตร์
ดุสิตบัณฑิต), ขอนแก่น.
- อภิชญา กำจรวีพุทธ, & อาภาพรรณ ทศนแสงสุรย์. (2554). การพัฒนาแบบประเมินบุคลิกภาพตามโมเดล DiSC และ
แนวคิดทฤษฎีการเลือกอาชีพ (*Theory of vocational choice*) กับแบบสำรวจการเลือกอาชีพด้วย
ตนเอง (*Self direct search*) ของฮอลแลนด์ เพื่อการคัดเลือกพนักงานที่มีแนวโน้มจะเป็นบุคคลที่มี
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแนวคิดลักษณะนิสัย 7 ประการของสติฟ โควี : กรณีศึกษา: บริษัท
จัดหางานแปซิฟิก 2000 จำกัด (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัยนา เพ็ชรทองคำ. (2545). การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียน
ประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (ครุศาสตร
มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อานุกาพ เลชะกุล. (2551). การสร้างข้อสอบแบบเลือกตอบ (Multiple choice question). Retrieved from http://teachingresources.psu.ac.th/document/2548/Le_Kha_Kun/MCO_Arnupa.pdf
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ เอส. ดี เพรส.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
แบบประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน
ในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
PEOPLE SKILLS AND COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN MANAGING STAKEHOLDERS

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลักษณะและทฤษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ เรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน เสียซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสถานการณ์จำลอง เพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้าน บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน” ในขั้นตอนต่อไป

2. แบบประเมินฉบับนี้ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

- 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะด้านคน
- 2.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้บริหารต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน
- 2.3 ขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน

3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบประเมินจะถูกนำมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการงานวิจัย โดยผู้วิจัยขอ ความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินในครั้งนี้ตามความเป็นจริงและตามความต้องการที่แท้จริงของท่าน เพื่อให้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาสถานการณ์จำลองและส่งเสริมการบริหารการศึกษา ของประเทศให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นายสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมิน

สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนที่ในการบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

- 1.1 ชื่อ-สกุล
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด
ปริญญา สาขา
- 1.3 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน
- 1.4 อื่น ๆ โปรดระบุ
- 1.5 เบอร์โทรศัพท์ ที่ติดต่อกลับสะดวก
- 1.6 อีเมลล์ ที่ติดต่อกลับสะดวก

ตอนที่ 2 สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ: องค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน (Elements of people skills and competencies for school administrators)

คำถาม ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการที่ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์ มีความเหมาะสมกับการนำไปประเมินผู้บริหารโรงเรียนหรือไม่

1. ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น (Self & Social Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความตระหนักและเข้าใจในความเป็นตัวตนและยอมรับความแตกต่างของบุคลิกภาพของผู้อื่น

- เหมาะสม
 ไม่เหมาะสม
 ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ
-
-
-
-

<p>2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานกับทีมงานที่มีความหลากหลาย มีความยืดหยุ่นและความตั้งใจในการให้ความร่วมมือ กระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน</p>
<p> <input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ </p>
<p>3. ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์ (Ability to Adjust Own Style and Relationship Building) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการบริหารคนในรูปแบบที่แตกต่างกันโดยใช้วิธีการที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p>
<p> <input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ </p>

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน (School Stakeholders)

คำถาม ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 6 กลุ่ม ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนมากที่สุด

1. ผู้บริหารโรงเรียน (School Administrators) หมายถึง รองผู้อำนวยการโรงเรียนในด้านต่างๆ
<input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ
2. ครู (Teachers) หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียน
<input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ
3. นักเรียน (Students) หมายถึง ผู้เรียนในโรงเรียน
<input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ

<p>4. ผู้ปกครอง (Parents) หมายถึง ผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียน</p>
<p> <input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ </p>
<p>5. ชุมชน (Communities) หมายถึง ตัวแทนชุมชน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ผู้นำศาสนาและผู้นำชุมชนในรูปแบบอื่น</p>
<p> <input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ </p>
<p>6. ผู้บังคับบัญชา (Superiors) หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p> <input type="radio"/> เหมาะสม <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม <input type="radio"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ </p>

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ: ขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน

คำถาม ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าตามขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ 2.2.1. การบริหารงานวิชาการ 2.2.2 การบริหารงบประมาณ 2.2.3. การบริหารงานบุคคล และ 2.2.4. การบริหารงานทั่วไป มีลักษณะ งานใดที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารจัดการ (กรุณาระบุงานภายใต้ขอบข่ายทั้ง 4 ด้าน)

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ

1. การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
2. การจัดการเรียนการสอน	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
3. การวัดและประเมินผล	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
4. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการบริหารงานวิชาการ ที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

- 1)
- 2)
- 3)

2.3.2 การบริหารงานบุคคล

1. การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
2. การสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
4. งานวินัยและการลงโทษ	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการบริหารงานบุคคล ที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

- 1)
- 2)
- 3)

2.3.3 การบริหารงบประมาณ

1. การจัดทำแผนและอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
2. งานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
3. วางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาพัสดุ	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>
4. จัดทำบัญชีการเงินและรายงาน	เหมาะสม <input type="radio"/>	ไม่เหมาะสม <input type="radio"/>

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการบริหารงบประมาณ ที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

- 1)
- 2)
- 3)

2.3.4 การบริหารงานทั่วไป

1. งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
2. งานธุรการและการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
3. งานกิจกรรมนักเรียนและการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
4. การประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการบริหารงานทั่วไป ที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

1)

2)

3)

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคน
ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดสมรรถนะและทักษะด้านคน
ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการประเมินและพัฒนาบุคลากร

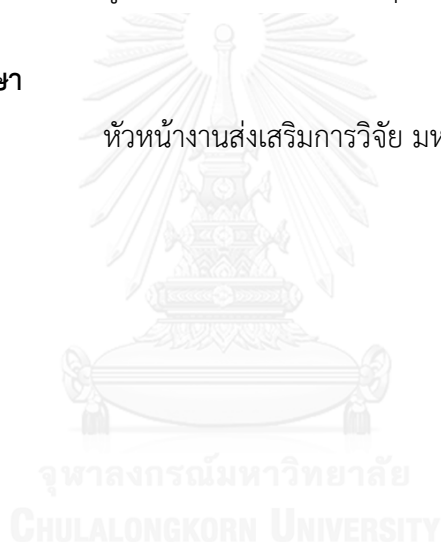
1. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)

ด้านบริหารการศึกษา

1. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
2. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ด้านการวิจัยทางการศึกษา

1. ดร.สมนึก ทองเอี่ยม หัวหน้างานส่งเสริมการวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา





แบบสอบถาม

ชุดที่

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน

คำชี้แจง

1 การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะ และทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน” ในขั้นตอนต่อไป

2 แบบสอบถามฉบับนี้ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและปัญหาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน

3 คำอธิบายและความหมายที่เกี่ยวข้อง

3.1 ตอบคำถามในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้ทักษะด้านคนต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในงานการบริหารงานโรงเรียน

3.2 องค์ประกอบสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1) ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและผู้อื่น 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมและ 3) ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์

3.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน หมายถึง

3.3.1 ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ

3.3.2 ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียน

3.3.3 นักเรียน หมายถึง ผู้เรียนในโรงเรียน

3.3.4 ผู้ปกครอง หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เลี้ยงดูและรับผิดชอบในเรื่องการศึกษาเล่าเรียน ดูแลความประพฤติต่างๆ โดยมี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันทางสายเลือดหรือให้การอุปการะเสมือนบุพการีให้แก่ผู้เรียนในโรงเรียน

3.3.5 ชุมชน หมายถึง ผู้นำชุมชนที่เป็นทางการซึ่งได้แก่ นายกอบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในชุมชนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนที่ไม่เป็นทางการซึ่งได้แก่ ผู้รู้ภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้าน ตามลำดับ

3.3.6 ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 ขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

4 ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะถูกนำมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นเนื้อหาสถานการณ์จำลองเพื่อใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามในแต่ละตอนให้ครบถ้วนและโปรดส่งคืนแบบสอบถามโดยใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ **ภายในวันที่ 27 มีนาคม 2558** ทั้งนี้เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาสถานการณ์จำลองและส่งเสริมการบริหาร การศึกษาของประเทศให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นายสิบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

นิสิตปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน)

- เพศ ชาย หญิง
- อายุ น้อยกว่า 30 ปี 30-39 ปี
 40-49 ปี 50 - 60 ปี มากกว่า 60 ปี
- วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการด้าน

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

- น้อยกว่า 2 ปี 2-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16 ปีขึ้นไป

ขนาดสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบ

- จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน จำนวนนักเรียน 501-1,499 คน
 จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป

ผู้บริหารโรงเรียนในระดับรองผู้อำนวยการมีจำนวน คน (ตามอัตราที่มี)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้าน

คำชี้แจง:

ให้ท่านตอบคำถามในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้ทักษะด้านคนต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในงานการบริหารงานโรงเรียนของท่าน

ขอความกรุณาจากท่านอ่านข้อความรายการปฏิบัติแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย X ลงในช่องสภาพระดับการปฏิบัติงานตามผลการพิจารณาของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ										
1.1. ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจและตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปนี้เป็นงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด										
ก) ผ.อ.เขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	×	2	1	5	×	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รอง ผ.อ.)	5	×	3	2	1	×	4	3	2	1
ค) ครู	5	×	3	×	1	5	4	×	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	×	3	2	1	×	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	×	2	1	5	×	3	2	1
ฉ) ชุมชน	5	4	3	2	×	5	4	×	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ										
1.1. ท่านให้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปในงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2. ท่านให้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปในงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3. ท่านให้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.4. ในงานการพัฒนาหลักสูตร ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.5. ในงานการจัดการเรียนการสอน ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.6. ในงานการวัดและประเมินผล ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล										
2.1. ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปนี้งานบริหารบุคคลในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2. ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปนี้งานบริหารบุคคลในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3. ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้งานบริหารบุคคลในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4. ในงานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้งานบริหารบุคคลในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5. ในงานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6. ในงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.7. ในงานวิจัยและการลงโทษ ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.8. ในงานวางแผนและพัฒนาคูคลากร ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ										
3.1. ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารงบประมาณในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2. ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารงบประมาณในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3. ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารงบประมาณในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.4. ในงานจัดทำแผนงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.5. ในงานการใช้จ่ายงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.6. ในงานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นาย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.7. ในงานวางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาวัสดุ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.8. ในงานจัดทำบัญชีการเงินและรายงาน ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป										
4.1. ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารทั่วไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2. ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารทั่วไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.3. ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารทั่วไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.4. ในงานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.5. ในงานธุรการ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.6. ในงานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.7. ในงานกิจกรรมนักเรียน ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.8. ในงานการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.9. ในการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด										
ก) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้บังคับบัญชา)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข) ผู้บริหารโรงเรียน (รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค) ครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง) ผู้ปกครอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ) นักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ฉ) ชุมชน (ตัวแทนหรือผู้นำชุมชน อาทิ นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคน (ความเข้าใจและตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่น การปรับตัว การทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น) ในการบริหารโรงเรียน

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะด้านคนในการบริหารโรงเรียน

1. ท่านมีความคิดเห็นที่สมรรถนะและทักษะด้านคนมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนในงานด้านใดมากที่สุด กรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดว่าการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนหรือไม่ เพราะอะไร

.....

.....

.....

3. อะไรคือประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในเรื่องสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารที่ท่านเคยประสบมา กรุณาอธิบายและยกตัวอย่าง

.....

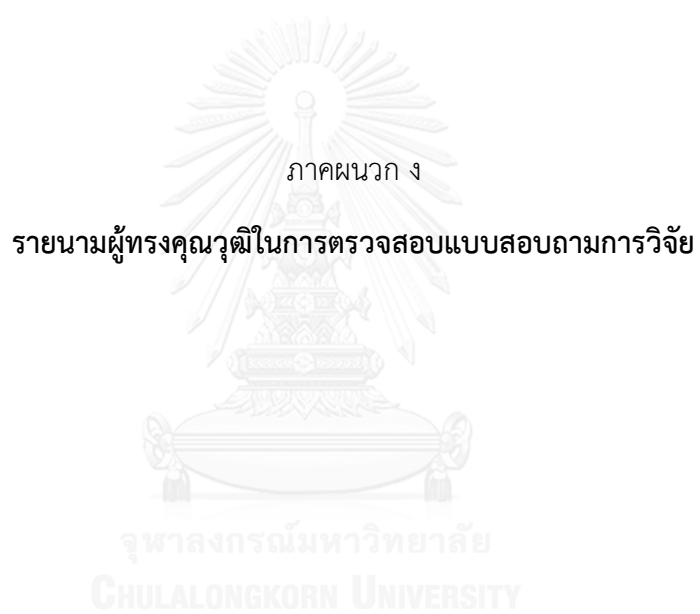
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างสูง



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย

ด้านสมรรถนะและทักษะด้านคน

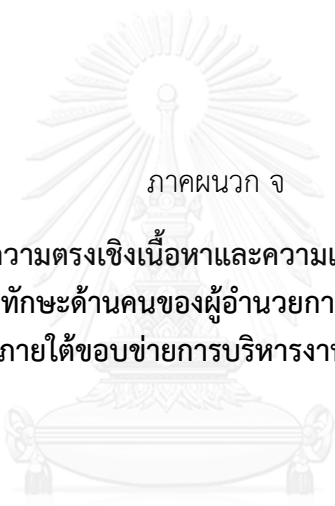
1. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)
2. ดร.นิธินาถ สินธุเดช กรรมการผู้จัดการ/ที่ปรึกษาด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล บริษัท เอ็นเอเบิลพลัส จำกัด
3. ดร.อุทัย สวนกุล อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ด้านบริหารการศึกษา

4. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
5. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ด้านการการวิจัย

6. ดร.ชนะศึก นิชานนท์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
7. ดร.ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี



ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถาม
เรื่อง การศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถาม
เรื่อง การศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่านเพื่อการประเมินแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสมรรถนะ และทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียน จำนวน 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การประเมินสมรรถนะ) จำนวน 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย จำนวน 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ด้วยวิธีการส่งเอกสารทางไปรษณีย์และการส่งเอกสารด้วยตนเอง ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถามเรื่องการศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน มีดังต่อไปนี้

ข้อ	การศึกษาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน	ค่า IOC
1. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารวิชาการ		
1.1.	ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด	1.00
1.2.	ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด	1.00
1.3.	ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานด้านบริหารวิชาการในระดับใด	1.00
1.4.	ในงานการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด (แก้ไขตามข้อแนะนำเป็น) ในงานการพัฒนาหลักสูตร ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด	0.71
1.5.	ในงานการจัดการเรียนการสอน ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด	0.86
1.6.	ในงานการวัดและประเมินผล ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด	0.86
2. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารบุคคล		
2.1.	ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารบุคคลในระดับใด	1.00
2.2.	ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารบุคคลในระดับใด	1.00
2.3.	ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในงานบริหารบุคคลในระดับใด	1.00
2.4.	ในงานวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด	0.86
2.5.	ในงานสรรหา โยกย้ายและบรรจุแต่งตั้ง ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปนี้ในระดับใด	0.86

2.6.	ในงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
2.7.	ในงานวินัยและการลงโทษ ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
2.8.	ในงานวางแผนและพัฒนาบุคลากร ท่านต้องใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจผู้อื่น การปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
3. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารงบประมาณ		
3.1.	ท่านใช้ทักษะด้านคน ในเรื่องความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่นกับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารงบประมาณในระดับใด	1.00
3.2.	ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารงบประมาณในระดับใด	1.00
3.3.	ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารงบประมาณในระดับใด	1.00
3.4.	ในงานจัดทำแผนและอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด (แก้ไขตามข้อเสนอแนะเป็น)	0.71
3.4a	ในงานจัดทำแผนงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	
3.4b	ในงานการใช้จ่ายงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	
3.5.	ในงานตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
3.6.	ในงานวางแผน การจัดหาและการบำรุงรักษาพัสดุ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
3.7.	ในงานจัดทำบัญชีการเงินและรายงาน ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
4. การบริหารโรงเรียนในงานบริหารทั่วไป		
4.1.	ท่านมีความเข้าใจ ตระหนักในตนเองและความแตกต่างของผู้อื่น กับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารทั่วไปในระดับใด	1.00
4.2.	ท่านใช้ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารทั่วไปในระดับใด	1.00
4.3.	ท่านใช้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในงานบริหารทั่วไปในระดับใด	1.00
4.4.	ในงานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86
4.5.	ในงานธุรการและการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด (แก้ไขตามข้อเสนอแนะเป็น)	0.71
4.5a	ในงานธุรการ ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	
4.5b	ในงานดูแลอาคารสถานที่และจัดการสภาพแวดล้อม ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงาน	

	เป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	
4.6	ในงานกิจกรรมนักเรียนและการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด (แก้ไขตามข้อเสนอแนะเป็น)	0.71
4.6a	ในงานกิจกรรมนักเรียน ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	
4.6b	ในงานการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	
4.8	ในการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ท่านต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและสามารถปรับตัวเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มคนต่อไปในระดับใด	0.86

จากการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน สามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา 24 ข้อคำถามและมีการปรับแก้ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ข้อคำถาม ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในขั้นตอนต่อไป





รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างสถานการณ์จำลอง

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC

1. ผศ.ดร. พิมพาภรณ์ บุญประเสริฐ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.ปอรัชฌ์ ยอดเนตร อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์
สาขาวิทยากรด้านการสื่อสาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.อุทัย สนวนกุล อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
4. นายเสถียร เทศทอง ผู้อำนวยการ บริษัท เฮย์กรุ๊ป (ประเทศไทย)
5. นายเอก อัครวิเศษกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท สยาม วิลสัน เลิร์นนิ่ง
(ประเทศไทย)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียน

6. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
7. นายพิชญ์ ศรีพล ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี
8. ดร.นภาเดช บุญเชิดชู อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
9. นางอมรรัตน์ โพธิตาปะนะ รองผู้อำนวยการโรงเรียนศรีอยุธยา
กลุ่มงานบริหารวิชาการ

ภาคผนวก ข

แขนงทางเลือก (Branching Story) บทสนทนา (Dialog)

สถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<p>มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี เหตุผลที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแหล่งเพราะคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่คืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามกระแส</p>	<p>และชุมชนมีความร่วมมือซึ่งกันและกันจะทำให้อัตราการพัฒนาสูงขึ้น เด็กที่จบมาจะมีงานทำและไม่ค่อยว่างงาน เกิดการจ้างงาน และโรงเรียนจะมีชื่อเสียง มีเด็กอยากมาเรียนที่โรงเรียนมากขึ้น</p>
<p>ครูวิชา ของผู้อำนวยการฝ่ายบริหารบุคคล มีประสบการณ์ทำงาน 8 ปี จบปริญญาเอก เคยศึกษาคุณาในหลาย ๆ โรงเรียนและท้องถิ่น ทำให้มีความคิดที่ต้องการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับความต้องการของงานมากกว่าจะจบมาแล้วไม่มีความรู้</p>	<p>ครูวิชา หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาอังกฤษ มีประสบการณ์ทำงาน 25 ปี ถึงแม้จะเป็นครูอาวุโสในโรงเรียน แต่ต้องการผลักดันให้เกิดการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อวิชาชีพมากกว่าการเขียนเพื่อสอบ มีความตั้งใจอยากเห็นเด็กมีเขียนสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษในภาคประกอบอาชีพไม่เพียงเป็นงานอดิเรก</p>
<p>ครูคณิตฯ หัวหน้ากลุ่มสาระสังคม มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี เหตุผลที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแหล่งเพราะคิดว่าเป็นการดีในเรื่องทรัพยากร โรงเรียนไม่มีเงินพอที่จะนำไปใช้ในสิ่งนี้ ปัจจุบันมีโครงการทำห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำไม่ได้ มีงบในการใช้จ่ายอะไร</p>	<p>ครูคณิตฯ หัวหน้ากลุ่มสาระสังคม มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี เหตุผลที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแหล่งเพราะสนิทสนมกับครูของผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียน คิดว่าเป็นการดีเรื่องทรัพยากร โรงเรียนคิดว่าคงไม่สำเร็จและชุมชนก็เชื่อใจมาก ไม่ค่อยช่วยเหลือโรงเรียน</p>

เส้นทางชีวิตของสถานการณ์จำลอง Simulation Storyboard

Start Simulation:

ตอนที่ 1. หอทำงานผู้อำนวยการโรงเรียน

ท่านในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอคนใหม่ ซึ่งโรงเรียนของท่านอยู่ในชุมชนซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางนิเวศเชิงอนุรักษ์ โดยมีนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติจากยุโรปและเอเชีย เดินทางมาท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอ และในปี 2569 ซึ่งเป็นปีที่ท่านเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการค้าภาคการส่งออกที่ขยายวงประเทศไทย พบว่าจะมีนักท่องเที่ยวจากยุโรปและอาเซียนเดินทางท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงโรงเรียนของท่านเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 30% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 25 ล้านบาทต่อปีโดยประมาณ ดังนั้น ความต้องการแรงงานที่มีความรู้เชิงนิเวศและการอนุรักษ์ รวมถึงการสื่อสารภาษาอังกฤษจึงมีสูงมากขึ้นในฐานะผู้นำและผู้เกี่ยวข้องในบริเวณพื้นที่ของเที่ยวเชิงอนุรักษ์



ท่านมีเวลาจำกัด 100 นาที สำหรับ Sim Time (หรือ 10 นาที สำหรับ Real Time) - มีเวลาจำกัด

เพิ่มเอกสาร 1. มีข้อมูลประกอบไปด้วย ข้อมูลโรงเรียนในปัจจุบัน

- โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนแบบปกติตามหลักสูตรแกนกลาง โดยไม่ได้มีการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น
- งบประมาณโรงเรียนมีจำกัด
- จำนวนบุคลากรมีจำกัด
- มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 2,200 คน
- มีผลิตภัณฑ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษ (e-Book) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

เพิ่มเอกสาร 2. มีข้อมูลประกอบไปด้วย ข้อมูลบุคลากรโรงเรียนที่ต้องการและไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพื่อปรับท้องถิ่น

กลุ่มบุคลากรที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง	<p>กลุ่มบุคลากรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> คุณณรงค์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี เป็นคนรุ่นใหม่ ต้องการเพิ่มการพัฒนา หลักสูตรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพราะคิดว่าทำโรงเรียน
--------------------------------------	--

เพิ่มเอกสาร 3. มีข้อมูลความคาดหวังจากชุมชน

- ชุมชนท้องถิ่นในบริเวณโรงเรียนอยู่ภายใต้บริหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล (ทบส.ต.)
- นายก อบต. คือ คุณศุภชัย เป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนจนมีรายได้จากภาคท่องเที่ยวเชิงนิเวศและเชิงอนุรักษ์เป็นจำนวนมาก
- อบต. มีทรัพยากรในการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน และมีนโยบายต้องการสนับสนุนการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น สามารถผลิตบุคลากรเพื่อสามารถประกอบอาชีพเพื่อช่วยเหลือครอบครัวในระหว่างเรียน
- ปัญหาของ อบต. และการบริหารโรงเรียนอบต. คือ ความไม่ไว้ใจซึ่งกันและกันเพราะโรงเรียนไม่ต้องการดูแลโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายใต้การบริหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ดังนั้น จึงพยายามให้เกิดมีการพูดคุยหรือมีการสนับสนุนใดๆ จาก อบต.
- คุณศุภชัย นายก อบต. ได้เคยทำหนังสือเพื่อขอพูดคุยและประชุมกับผู้อำนวยการโรงเรียนคนเก่า ในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ทรัพยากร รวมถึงการเปิดโครงการ English Program สำหรับผู้สนใจและต้องการพัฒนาภาษาอังกฤษ แต่ข้อเสนอของคุณศุภชัยไม่เคยได้รับการตอบสนองจาก อบ. คนเก่า

ความนึกจากท่านนายก ลายัญ ว่าท่านมีแผนบางอย่างใช้สำหรับชุมชน เพื่อให้ท่านนึกถึงไปวางแผนต่อไปครับ

E.3.5: ท่านนายกครับ ผมอยากให้ท่านทำเรื่องประเด็นปัญหาในเขตพิเศษเฉพาะคนในสามกรมเพื่อปัญหาไม่ใช่ รัฐบาลที่มีผลมา
 คุยกับท่านเพราะข้อมูลที่ดีจะมีได้ขึ้นแสดงถึงความต้องการชุมชนที่ตรงความต้องการผู้ใช้และทักษะในเนื้อหา
 ท้องถิ่นโดยตรง ซึ่งทางโรงเรียนก็อยากที่จะหาคนที่ทำงานในเรื่องนี้ เช่น ถ้าเราจะตั้งทำหลักสูตรเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทาง
 อนุ. จะมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมกับเราในการทำหลักสูตรอย่างไร หรือไม่ครับ (๑๙:14)

E.3.4	ผู้สื่อข่าวที่ถามหาแผนเรื่องรายละเอียด ไม่ให้รายละเอียด ผ. คงไม่ใช่ใจว่าผมได้มาและไปมาบ้างครับ เหตุที่เท่านี้มีความพร้อมเรื่องเอกสารแล้ว สำหรับ AEC และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ก็เพราะผมหวังที่จะเชื่อมโยงและเสียดสในการขอคำขอ จากโรงเรียนมาเป็นมี ส่วนแต่ที่ขาดคือ ผมรู้ว่าเป็นแล้ว ไม่ใช่มาบอกผม ก่อนที่ทางโรงเรียน จะต้องการออกใจเรื่องไปแจ้งผู้เชี่ยวชาญต่างประเภท มาให้ท่านผู้แต่งทำกรไม่พอ สถานที่ตั้งหรือของมา
-------	---

ทางสื่อของท่าน (ผ.) ในการตอบของ F.3.4	
F.3.4.1	F.3.4.2
F.3.4.3	F.3.4.4

* มีเสียง (voice) และมีตัวแป้นให้อ่าน (Text)

F.3.4.1: ผมรับปากท่านนายกครับว่า เรื่องจะไม่โยนหาไปอย่างแน่นอน ถ้าเช่นนั้น ผมขอโทษ ที่ของหลาย ซึ่งเบบของ ผ. ฝ่าย
 วิชาการ เป็นตัวหนังสือในการประสานงานในเรื่องหลักสูตรและจะให้ของหลายเป็นผู้ติดต่อหาบุคคลที่สนใจครับ (๑๙:13.1)
 E.3.4.2: โอ... ไม่ได้ครับ ผมไม่ได้หมายความว่าผมเพียงคนเดียวที่จะไปคุยกับท่านนายกครับ ผมว่าท่านนายก ลายัญมี...
 การประสานงานในเรื่องหลักสูตรกับเราครับ (๑๙:14.2)
 E.3.4.3: น่าให้ไปทำแบบร่างจริงๆ ครับ ผมและผู้บริหารเองก็ดูในเรื่องนี้ครับ ผมขอเสนอให้ ของหลาย ซึ่งเป็นของ ผ.
 ฝ่ายวิชาการ เป็นตัวแทนโรงเรียนในการประสานงานในเรื่องหลักสูตรกับเราครับ แล้วผมจะอธิบายให้ท่านทราบว่าเราทำอย่างไร
 อย่างไร ต่อไปได้ครับ (๑๙:14.3)
 E.3.4.4: อี... ครับ แต่ตอนนี้เรื่องมันเป็น ผ. คนไหนกันครับ ว่า... ท่านนายกเองก็ดูเรื่องผู้สื่อข่าวต่างไปเขต ถ้าผม
 จะส่งของหลาย ซึ่งเป็นของ ผ. ฝ่ายวิชาการ และทีมงานเราเองด้วย จะได้ทำเรื่องดีความดีไปพัฒนาหลักสูตร ท่านเห็นอย่างไร
 บ้างครับ (๑๙:14.4)

F.4	ผู้สื่อข่าวที่ถามหาแผนเรื่องรายละเอียด เกี่ยวกับ
-----	--

ท่านมีหน้าที่ทางด้านเรื่องข้อมูล รายละเอียด ผมอยากถามท่านก่อนว่า ท่านมีความเข้าใจใน
 เรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและอยู่พักอย่างไรบ้าง เรามีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญทั้งในแต่ละ
 แต่มีความเชื่อมโยงกันอย่างไรบ้าง มาว่าเรื่องเหล่านี้เป็นแผนภาพที่ ผ. จะจัดทำออกมาเข้าใจ
 ก่อนแล้วค่อยจะนำเอาไปเชื่อมโยงกับภาคเอกชนด้วย ผ. คนไหนในเรื่องเหล่านี้ ผมคิดว่า
 ว่าท่านน่าจะเข้ามามีกระบวนทัศน์ของท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศด้วยครับ

ทางสื่อของท่าน (ผ.) ในการตอบของ F.4			
F.4.1	F.4.2	F.4.3	F.4.4

* มีเสียง (voice) และมีตัวแป้นให้อ่าน (Text)

F.4.1: ผมพูดตรงๆครับ ผมก็ยังไม่มีความเข้าใจอย่างจริงจัง แต่มีความมุ่งหวังที่จะเข้าใจและต้องการสร้างประโยชน์ให้กับ
 ชุมชนในเรื่องนี้จริงๆ ผมจึงขอให้ท่านนายกฯ ให้โอกาสที่จะเชื่อมโยงและตัวผลิตภัณฑ์ที่ผ่านมาจากเมืองลี้ซึ่งเชื่อมโยงความกับเราได้
 ทำ วัฒนธรรมที่ปรากฏทางด้านทางโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาเชิงชุมชน ถ้าท่านนายกเห็นด้วย ผมก็อยากทราบ
 ทางชุมชนมีความต้องการด้านที่ดูจะหนักที่ดูจะไม่ค่อยมีครับ สำหรับทางโรงเรียน ผมใช้แผนงานเรื่องการศึกษาและพัฒนา
 หลักสูตรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าที่จะเชื่อมโยงกับเรื่องท่องเที่ยวเชิงนิเวศเชิงรุกที่สำคัญ และผู้สนใจในชุมชน ท่านนายกฯ เห็นว่า
 อย่างไรครับ
 F.4.2: โอ... ในฐานะที่ท่านนายก... ท่านนายกจะมีประสบการณ์ที่ไม่ได้ในคดีและครับ แต่อยากให้เราผู้ว่ากันเรื่องนี้มี
 นโยบายที่เปลี่ยนไม่ได้ เราให้ความสำคัญกับชุมชนมาก และผมคิดว่าท่านนายกจะเป็นส่วนหนึ่งในความเมก้ากรรมของ
 โรงเรียน อย่างที่เห็นในครับ ผมขอเชิญท่านนายกฯ ไปร่วมประชุมและดูงานโรงเรียนที่จะได้ทราบว่ามีภาพรวมอย่างไรบ้าง...
 ส่วนตอนนี้ ผมอยากให้ท่านช่วยเล่าให้พวกเราฟังเกี่ยวกับประเด็นที่ท่านต้องการให้โรงเรียนช่วยอีกทีจะไม่ได้ในคดี วัฒนธรรม
 ผู้ชำนาญการฝ่ายวิชาการ คุรุสภาฯ มารับฟังความคิดเห็นที่นักปฏิบัติไปวางแผนต่อไป ของหลายเป็นผู้ที่ส่งมาของงานในเรื่อง
 การพัฒนาและจัดการหลักสูตรครับ
 F.4.3: อี... ผมต้องขออีกท่านนายกจริงๆ ผมยังไม่เข้าใจถึงที่มาตามทั้งหมดครับ ผมคงยังไม่หาข้อมูลเรื่องดังกล่าวก็ได้
 แต่ยังไม่อยากให้เราส่งงานกันแบบเป็นรูปธรรมและมีการรับทราบจะให้อีกผมและผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนที่โรงเรียนที่โรงเรียนที่
 วิชาการเกี่ยวกับงานในการที่จะดำเนินการเรื่องเหล่านี้ ทางโรงเรียนมีเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ คุรุสภาฯ เป็นตัวที่ส่ง
 มาของหลาย ท่านจะดำเนินการเป็นอีกสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรที่ชุมชนที่ประสานงานในเรื่องนี้ครับ
 F.4.4: ผ. คิดว่าข้อมูลและเรื่องจริงที่เห็นที่ว่าเป็นการทำงานกับครูและผมคิดว่าท่านนายกเห็นด้วยกับผมในเรื่องความเข้าใจ
 ในการท่องเที่ยวเชิงนิเวศของหลายครับ สิ่งที่ผมต้องการคือข้อมูลจากทาง อนุ. ผมอยากทราบว่ามีแผนงานอย่างไร
 และต้องการให้โรงเรียนหรือคณะเราอย่างไร อนุ. ทางด้านจากนักปฏิบัติไปวางแผนเรื่องพัฒนาหลักสูตรที่ครับ

F.4.1	ผู้สื่อข่าวที่ ผ. ขู่ว่าจะไปตรงมาและมีความมุ่ง ฝักฝัก ผ. ขู่ว่าจะไป และมีความมุ่งมั่น ผ. หัวใจว่า ผ. จะทำตามที่คุณฝากไว้ได้ครับ
-------	--

คุณสมบัติ - มายก ชนิด Personality Type D	สิ่งที่ทำทั้งเรื่องและพูดขณะต้องการความช่วยเหลือจากใจถึงเมื่อมีเหตุฉุกเฉินที่ยังไม่ชัดเจน อาจต้องการหลักผู้ดูแลที่มีความรู้และฝึกทักษะการช่วยเหลือทางเราให้สามารถช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว ต้องการทั้งเรื่องจิตใจและสติปัญญา ในเดือนแห่งที่จะใช้ช่วยจากต่างประเภทให้ช่วยผู้กับผู้ประกอบการและผู้ดูแล และเรื่องที่จะช่วยเรื่องอื่น ๆ และทั้งงานทางทั้งเรื่องและงานอื่น ๆ ที่ได้รับไปทั้งงานพัฒนาหลักผู้ดูแลความหมายและผลกับ
---	---

ทางเลือกของงาน (ผ.บ.) ในการขอของ F.4.1			
F.4.1.1	F.4.1.2	F.4.1.3	F.4.1.4

* มีเสียง (voice) และมีคำแปลให้อ่าน (text)

E.4.1.1: ขอคุณด้วยในความสำเร็จของผลกับ สิ่งที่ทำมาโดยตลอด เป็นประโยชน์มากกับ ผลของใช้ทั้งงานทั้งเรื่องนำโดยของ ผ.บ. ฝ่ายวิชาการ คุณขอเขาเป็นตัวแทนในการขอรวมทั้งเรื่องอื่น ๆ (see F.1.1.1)
E.4.1.2: เยี่ยมไปโดยกับ ทำมาโดย ผลของจะด้วยสิ่งต่างๆ แต่ขอคิดการกิจกับ ผลของของ ผ.บ. ฝ่ายวิชาการ คุณขอเขาเป็นตัวแทนในการขอรวมทั้งเรื่องอื่น ๆ (see F.1.1.2)
E.4.1.3: ขอคุณท่านมาขอมาขอกับ ขอคิดว่าเขาเป็นตัวแทนได้ไม่เพียงกับ ผลของขอให้ออกขอของ ซึ่งเป็นของ ผ.บ. ฝ่ายวิชาการทั้งงาน 2-3 คน มาร่วมรับทั้งและทั้งส่วนกับขอขอ ไม่ทราบว่าเขาคิดอย่างไรกับ (see F.1.1.3)
E.4.1.4: ขอคุณท่านมาขอมาขอกับ ผลของทราบขอทราบขอในครั้งก่อนได้ไม่เพียงกับ ผลจะได้คิดสิ่งใดที่จะส่งใจมาเข้าร่วมทั้งในครั้ง (see F.1.1.4)

F.4.2	รู้สึกผูกพันกับ แต่ก็พอใจทั้ง ผ.บ. พูดออกมาอย่างเปิดเผย ใจกับ ผลมีประสบการณ์ไม่เต็มและบอกความดีของผลใช้กับขอเขาไม่ทราบ ผลทำใจงานไม่ได้เกี่ยวกับท่านขอกับ ส่วนเรื่องการให้ไปช่วยเรื่องกิจกรรมโรงเรียน ถ้าทำเรื่องอื่นๆ ผลก็ยินดีกับ ด้านนี้สิ่งที่ทำขอขอขอความช่วยเหลือจากใจเรื่องอื่น คือ การมีหลักผู้ดูแลที่ให้ความรู้และฝึกทักษะการขอเขาในเรื่องการขอซึ่งเรื่องอื่นและขออีก ผ.บ. พิจารณาเรื่องอื่นโดยตนเองกับ ว่าเขาสามารถทำอะไรได้บ้าง อีกเรื่องหนึ่ง ในเดือนแห่งที่จะมีผู้ช่วยจากต่างประเภทผลให้ความรู้กับผู้ประกอบการและผู้ดูแลในเรื่องขอเรื่องอื่นและขออีก ผ.บ. พิจารณาเรื่องอื่นและทั้งงานทางทั้งเรื่องและงานอื่น ๆ ที่ได้รับไปทั้งงานพัฒนาหลักผู้ดูแลตามความหมายและผลกับ
-------	--

ทางเลือกของงาน (ผ.บ.) ในการขอของ F.4.2

F.4.2.1	F.4.2.2	F.4.2.3	F.4.2.4
---------	---------	---------	---------

* มีเสียง (voice) และมีคำแปลให้อ่าน (text)

E.4.2.1: สิ่งที่ทำมาโดยตลอด เป็นประโยชน์มากกับ ผลของจะใจถึงเมื่อมีเหตุฉุกเฉินที่ยังไม่ชัดเจน อาจต้องการหลักผู้ดูแลที่มีความรู้และฝึกทักษะการช่วยเหลือทางเราให้สามารถช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว ต้องการทั้งเรื่องจิตใจและสติปัญญา ในเดือนแห่งที่จะใช้ช่วยจากต่างประเภทให้ช่วยผู้กับผู้ประกอบการและผู้ดูแล และเรื่องที่จะช่วยเรื่องอื่น ๆ (see F.1.2.1)
E.4.2.2: เยี่ยมไปโดยกับ ทำมาโดย ผลของจะด้วยสิ่งต่างๆ แต่ขอคิดการกิจกับ ผลของของ ผ.บ. ฝ่ายวิชาการ คุณขอเขาเป็นตัวแทนในการขอรวมทั้งเรื่องอื่น ๆ (see F.1.2.2)
E.4.2.3: ขอคุณท่านมาขอมาขอกับ ขอคิดว่าเขาเป็นตัวแทนได้ไม่เพียงกับ ผลของขอให้ออกขอของ ซึ่งเป็นของ ผ.บ. ฝ่ายวิชาการทั้งงาน 2-3 คน มาร่วมรับทั้งและทั้งส่วนกับขอขอ ไม่ทราบว่าเขาคิดอย่างไรกับ (see F.1.2.3)
E.4.2.4: ขอคุณท่านมาขอมาขอกับ ผลของทราบขอทราบขอในครั้งก่อนได้ไม่เพียงกับ ผลจะได้คิดสิ่งใดที่จะส่งใจมาเข้าร่วมทั้งในครั้ง (see F.1.2.4)

E.4.3	รู้สึกไปโดยมีไม่ในความเป็นผู้ของ ผ.บ. ผลทำใจ ผ.บ. ไม่ต้องการขอขอขอขอขอขอขอขอ ผ.บ. ผลของแต่ไม่บอกให้คิดแต่ขอเขาไม่เต็มและบอกความดีของผลใช้กับขอเขาไม่ทราบ ผลทำใจงานไม่ได้เกี่ยวกับท่านขอกับ ส่วนเรื่องการให้ไปช่วยเรื่องกิจกรรมโรงเรียน ถ้าทำเรื่องอื่นๆ ผลก็ยินดีกับ ด้านนี้สิ่งที่ทำขอขอขอความช่วยเหลือจากใจเรื่องอื่น คือ การมีหลักผู้ดูแลที่ให้ความรู้และฝึกทักษะการขอเขาในเรื่องการขอซึ่งเรื่องอื่นและขออีก ผ.บ. พิจารณาเรื่องอื่นโดยตนเองกับ ว่าเขาสามารถทำอะไรได้บ้าง อีกเรื่องหนึ่ง ในเดือนแห่งที่จะมีผู้ช่วยจากต่างประเภทผลให้ความรู้กับผู้ประกอบการและผู้ดูแลในเรื่องขอเรื่องอื่นและขออีก ผ.บ. พิจารณาเรื่องอื่นและทั้งงานทางทั้งเรื่องและงานอื่น ๆ ที่ได้รับไปทั้งงานพัฒนาหลักผู้ดูแลตามความหมายและผลกับ
-------	--

ทางเลือกของงาน (ผ.บ.) ในการขอของ F.4.3			
F.4.3.1	F.4.3.2	F.4.3.3	F.4.3.4

* มีเสียง (voice) และมีคำแปลให้อ่าน (text)

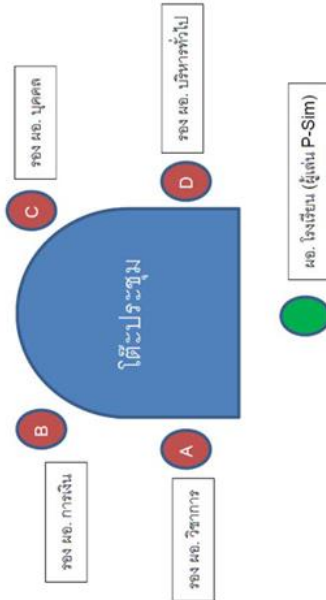
E.4.3.1: ผลที่ใจกับ สิ่งที่ทำมาโดยตลอด เป็นประโยชน์มากกับ ผลของจะใจถึงเมื่อมีเหตุฉุกเฉินที่ยังไม่ชัดเจน อาจต้องการหลักผู้ดูแลที่มีความรู้และฝึกทักษะการช่วยเหลือทางเราให้สามารถช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว ต้องการทั้งเรื่องจิตใจและสติปัญญา ในเดือนแห่งที่จะใช้ช่วยจากต่างประเภทให้ช่วยผู้กับผู้ประกอบการและผู้ดูแล และเรื่องที่จะช่วยเรื่องอื่น ๆ (see F.1.3.1)
--

เพิ่มเติมเอกสาร 4. มีข้อมูลความคืบหน้าจากผู้ปกครอง

- ผู้ปกครองของนักเรียนไม่โรงเรียน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพและเป็นเจ้าของธุรกิจในเมืองทองธานี จึงมีแนวคิดไปในทางเดียวกันกับผู้บริหาร อบต
- ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนมีการเปิดการเรียนการสอนในภาคภาษาอังกฤษ (English Program) และสามารถจ่ายค่าเรียนที่สูงขึ้นเพื่อบุตรหลานของตน
- แต่ผู้ปกครองยังคงมีความคิดเห็นที่ไม่ต้องการให้โรงเรียนเข้ามาอยู่ภายใต้การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะยังมีความเชื่อในคุณภาพการศึกษาและการบริหารจากส่วนกลางมากกว่า

⇒ เมื่อทำงานข้อมูลเสร็จจากเอกสาร 4 แล้ว เพื่อเข้าประชุม (ระบบจะขีดออกหน้าจอและเวลาจะเดินต่อไป หากผู้เล่นยังไม่ click ปุ่ม เข้าร่วมประชุม ภายใต้น 1 นาที (real time) ระบบจะ keep log ว่าท่านเข้าร่วมประชุมหลาย – แต่ผลจากการตรงต่อเวลาเป็นคะแนนตัดสิน)

รูปที่ 2. ห้องประชุมผู้บริหารโรงเรียน



รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ

A

คุณสมชาย
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
Personality Type D

สีหน้าเป็นสีส้ม มีความรู้สึกไม่ค่อยพอใจหรือไม่เห็นด้วย มองและบทบาท พูดเร็วและไม่พูดเล่น ผ.ศ. ศรัป ผมมองคุณครูๆ ละนะครับ ผมไม่เห็นด้วยเลยเกี่ยวกับการปรับหลักสูตรให้เป็นไปตามที่ทางชุมชนและผู้ปกครองต้องการ ผมว่าพวกเขาไม่มีความรู้เรื่องการศึกษา ผมว่าหลักสูตรของเขาในปัจจุบันมันจะแบ่งแยกหลักสูตรระหว่างหลักสูตรที่คิดและอีกอย่าง เราเพิ่งใช้หลักสูตรที่เอาปรับปรุมาเพียง 2 ปีเท่านั้น ผมยังไม่เห็นความจำเป็นใดๆ เลย ผมว่าผ.ศ. ต้องคิดเรื่องนี้ดีๆ นะครับ ผ.ศ.ควรจะใช้เวลาทำการศึกษาหาข้อมูลเรื่องที่ใช้ก่อนตัดสินใจอะไรลงไป

ทางเลือกของท่าน (ขอ.) ในการตอบสนทนง A.

A.1	A.2	A.3	A.4
-----	-----	-----	-----

* มีเสียง (voice) และไม่มีคำไปใช้ข้าม (text) – ขึ้นอยู่กับทางเลือก เพราะเมื่อเลือกแล้วจากนั้นมาเลือกอีกไม่ได้

- A.1: ศรัป ผมเข้าใจว่าเขาอยากพัฒนาหลักสูตรของเขาให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นครับ แต่ผมคิดว่าหลักสูตรนี้ต่างๆ มันเปลี่ยนแปลงเร็วครับ ผมกลัวอย่างง่าย แล้วกันว่า ตอนนี้วัตถุประสงค์ของหลักสูตรเรามีการเชื่อมโยงด้านสังคมท้องถิ่นมาคู่แล้วหรือยังครับ
- A.2: ศรัป ผมเห็นด้วยกับ รองฯสมชายนะครับว่าเราอาจจะสร้างหลักสูตรเสร็จแล้วใช้เวลานาน นั่นคือเหตุผลที่เราต้องรีบทำ ความรู้สึกกับบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนไม่ใช่หรือครับ จากประสบการณ์ของผมนะครับผมว่าสิ่งต่างๆ กับบุคคลและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโรงเรียนระดับมัธยม
- A.3: พี่สม... การสร้างคนเป็นน้ำที่โรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการสังคมและท้องถิ่นี่เราอยู่ ผมอยากทราบมุมมองและความเห็นของรองฯสมชายในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรมากกว่านี้ ไม่ทราบว่าคุณจะระดมคุยกับรองฯ พี่สมเต็มจริงจากประชุมนี้ได้ไหมครับ
- A.4: ผมไม่พอใจ ผ.ศ.อยากฟังเหตุผลของรองฯครับ ช่วยอธิบายหน่อยว่าคำว่าเหมาะสมในมุมมองของสมชายเป็นอย่างไรครับ รองฯคงหมายถึงอำนาจของ ผ.ศ. ซึ่งระบุให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจากหลายภาคส่วน ถึงผู้แทนชุมชนในท้องถิ่นนี้ๆ ด้วย

A.1

คุณสมชาย
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
Personality Type D

อารมณ์ ไม่พอใจ เสียงดังขึ้น

ผมก็เข้าใจ ผ.ศ.นะครับว่าเขาต้องพยายามเข้าหาชุมชนและท้องถิ่น แต่ผมก็มองว่าหลักสูตรปัจจุบันนั้นก็เหมาะสมอยู่แล้ว และผมก็ไม่อยากให้ ผ.ศ.เข้าใจผิดและคิดว่าผมทำงานโดยไม่มีเจตนาท้องถิ่น ผมได้ทำตามแนวทางที่พัฒนาหลักสูตรแล้ว เรามีการทำนำเสนอหลักสูตรของเขา กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งก็มีตัวแทนชุมชนเมืองอยู่ด้วย การที่ผ.ศ.พูดแบบนี้มันไม่ถูกต้อง และจะทำให้ตรงทำงานเสียกำลังใจ และอีกอย่างก็คือผมกับผ.ศ. คนเก่าแก่กว่าเขาไปครึ่งนี้ สม.ศ.

- 1.4.3.2. ไม่เป็นส่วนตัว ผมไม่ได้ส่งรายงาน ผมอยากให้มีผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้กับผมเพื่อจะช่วยให้ภาพความดีของการของทั้งถึงคนในบริษัทกับตัว อย่างน้อย ของผมจะจะได้ทำควบคู่กันมาก สาขัญและบุคคลอื่นๆในเขต ของมาหรับ
- 1.4.3.3. 100...ครับ ผมทราบถึงความหวังดีของ ของผมรายตัวครับ ตอนคุณที่ไม่ปฏิเสธไปกับผมแล้วครับ ผมจะได้ช่วยผู้ซึ่งต่างไปทั้งหมดกับ ยี่...
- 1.4.3.4. คิดถึงเขาไม่ได้ความดีของการผมส่วนนี้ของสังคมของสังคมที่ผู้ซึ่งผมคิด ผมมีสิ่งหนึ่งที่เรานี้ในการตัดสินใจครับ ไม่ใช่พูดอะไรเลยๆ ทุกอย่างที่มีมาที่ไปและควรสรุปได้ครับ ของผมรายไม่ต้องเป็นส่วนตัว (A.1.3.1-1.3.4)

• ข้อบกพร่องไปจากที่ของประชุมผู้บริหารเพื่อเลือกผู้ซึ่งประชุมกันทุกๆ ระบบจะ DM สักตัว ของผู้ซึ่งนายการ (สมชาย)

1.4.4	ผู้ซึ่งเมื่อและกับผมกับรายจะยึด มาตราฐานและเรื่องคุณงามาย
ผู้ซึ่งราย	ข้อกำหนดและมาตรฐานอะไรที่พอ. บอกมาว่ามีสิ่งที่จะรู้และครับ พวกเราทำงานกับผมมาอีกปฏิบัติ ไม่ใช่ทำเพื่อตอบใจหรือเอาสารที่ที่หาเพื่อใช้ส่วนต่อผลงานส่วนนั้น แต่ผมก็เข้าใจที่ พอพูดนะ เขาเป็นความใจ สอ. แล้วกับผมแล้ว ผมจะเป็นของ สอ มาเป็นในสิ่งนี้ ไม่ใช่ของนอกผมหรือครับว่าต้องเป็นทำงานยังไป... ส่วนการนี้พูด นายน สาขัญ ผมจะขอตัวไปเป็นส่วนตัว


ทางเลือกของท่าน (สอ.) ในการตอบสนอง A.4.4	A.4.4.1	A.4.4.2	A.4.4.3	A.4.4.4
--	---------	---------	---------	---------

* มีเสียง (voice) และมีคำนำคำไปให้ท่าน (text) - ยืนยันการเลือก เพราะเมื่อเลือกแล้วจะกลับมากเลือกอีกไม่ได้

- 1.4.4.1. ถ้าอย่างนั้น ของ ผมราย คอยผมรับที่วางจะไม่ผ่านส่วนที่ 9 และ 11 ที่ใช้หรือยังกับการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างนั้นที่ครับ ผมคิดว่าของชุมชนจะน่าจะมีประโยชน์ นั่นคือของที่ผมทำคือรับคำนำการครับ ผมจะขอให้ทั้งไปพบนาย อบต. รุณสาขัญเพื่อหาข้อมูลในเชิงนี้ด้วย
- 1.4.4.2. ผมเข้าใจครับว่าของนี้เป็นการนำ แต่ยังไม่แน่ใจเรื่องข้อให้ของไปกับผมในสิ่งที่นำครับ มาตราฐานและตัวครที่พูดนะ ผมเห็นเรื่องของการให้ทั้งเป็นส่วนตัวอย่างครับ อย่างไปใช้ด้วยครับ
- 1.4.4.3. แล้วของชุมชน มีความเห็นอย่างไรกับการประชุมกับคุณนายของ 3 ที่กำลังจะนำส่งแล้วครับ ผมได้คุยกับ สอ. รุณสาขัญมาแล้ว ส่วนใหญ่เราจะได้อะไรกันบ้างแล้วเรื่องข้างนี้ที่หาชุมชน ดังนั้นผมจะขอข้อให้ของไปกับผมเพื่อพบ นาย อบต. ในเรื่องนั้นด้วย
- 1.4.4.4. คงจะเอาไปไม่ได้ครับ เพราะบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของของชุมชนเรื่องหนึ่งคือรับผิดชอบในเรื่องการประเมินคุณภาพภายนอกที่ กำลังจะมาถึง และถ้าของไม่สนใจส่วนที่ 9 และ 11 ที่ใช้หรือยังกับการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้นก็น่าหนักใจ 15 คะแนนแล้วคุณจะมีปัญหาในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของของชุมชนที่อย่างนั้นแน่นอน

• ข้อบกพร่องไปจากที่ของประชุมผู้บริหารเพื่อเลือกผู้ซึ่งประชุมกันทุกๆ ระบบจะ DM สักตัว ของผู้ซึ่งนายการ (สมชาย)

ของผู้ซึ่งนายการกลุ่มบริหารงบประมาณ

B	 <p>คุณวิภา ของผู้ซึ่งนายการฝ่ายการเงิน Personality Type C</p>	<p>ที่นั่นก็เหมือนเคย ไม่แสดงอารมณ์ พูดตรงไปตรงมา สำหรับชีวิตนี้ คิดถึงที่เก่าๆหรือคิดถึงคนจากที่ซึ่งคิดถึงจริงในสิ่งของงบประมาณบ้างเรื่อง ซึ่งที่นั่นมาเราไม่มีงบประมาณที่จะไปสร้างแหล่งที่คิดถึงผู้ซึ่งนายการ หรือ คนต่างชาติ ตอนนี้มีงบประมาณของเรามากใช้สำหรับการทำงานที่ของสังคมและของเดิมขาดร นอกจากนี้ยังมีโครงการในปี 2559 ที่ผมมีดีด้วย สอ คนก่อน ที่จะไปปรับปรุงห้อง Computer ให้ทันสมัยขึ้นอีก คิดถึงดีด้วย สอ. คือผู้ซึ่งอยู่ให้รอบด้านและจะ</p>
---	--	--

ทางเลือกของท่าน (สอ.) ในการตอบสนอง B	B.1	B.2	B.3	B.4
--------------------------------------	-----	-----	-----	-----

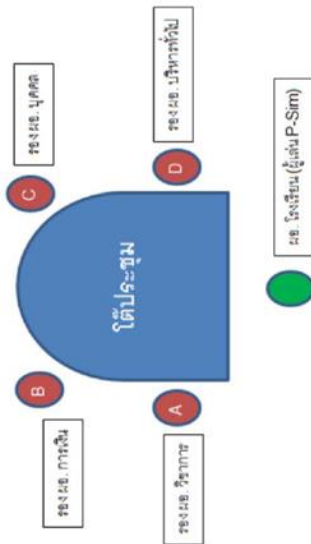
* มีเสียง (voice) และมีคำนำคำไปให้ท่าน (text) - ยืนยันการเลือก เพราะเมื่อเลือกแล้วจะกลับมากเลือกอีกไม่ได้

- B.1. ตอนดูคุณครับ แต่เป็นไปมาของของ ผมเห็นของการสร้างภาพลักษณ์ของเรื่องเงินไปชุมชนมีส่วนร่วมและเห็นถึงที่สุดที่คำนี้ซึ่งที่ถึงกันมากกว่าการมีเรื่อง หรือเงิน หรือ คอมพิวเตอร์ ที่เงิน ส่วนไปมาของของ สอ. คนก่อนแล้วผมจะกับช่วงเวลานั้นด้วยครับ ทั้งนี้ผมเห็นว่ามาคงต้องเป็นไปเช่น เพราะผมเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องเงินไม่มีเงินและผมก็ได้รับมอบหมายมาแล้วว่าต้องทำอะไร ผมจำเป็นต้องปรับแผนครับ
- B.2. ครับ ผมเห็นด้วยกับ ของวิภาและครับว่าเราจะต้องพิจารณาเรื่องต่างๆให้รอบด้าน รวมถึงความจำเป็นในการใช้งบประมาณต่างๆ ของวิภาคือมีประโยชน์และข้อดีที่มอบให้ครับ ผมว่าผมจะต้องให้ของวิภาช่วยผมแล้วละครับ ผมจะขอแนวคิดเรื่องการที่ของชุมชนมากเลย... ตอนนี้มีผมเป็นผู้ซึ่งนายการเรื่องเงิน ผมก็เห็นผมมอบหมายเรื่องนี้ไปอย่างมาก ผู้ปกครองนักเขียนและครูต่างๆให้การสนับสนุน ผมรู้สึกว่าของวิภาคงจะไม่ประจบประแจงหรือมีความเป็นไปอย่างมาจะครับ แล้วของวิภาได้เคยประชุมกับผู้ปกครองและทั้งถึงกับผมครับ ว่าที่ของของของมาการนี้ความที่ของวิภาว่าผมจะไปมาด้วย
- B.3. 100... ครับ ผมก็ว่าอย่างนั้น ของวิภาคิดว่ามาการคำนึงการอย่างไรที่จะครับ ผมเห็นที่เห็นด้วยกับอยู่ในบ้านผมแล้วด้วยกัน ผมคิดว่าเรามีนโยบายที่จะต้องพัฒนาที่สุดที่เพื่อให้ใช้ให้กับความต้องมาการชุมชนนี้มีการศึกษาดี ของวิภาจะเสนอและผมว่าอย่างไรเพื่อให้เป็นไปมาของของวิภา แต่ทั้งนั้นผมมอบหมายวิภาได้ไปมาการที่พัฒนาที่สุดที่ไปอยู่กับ
- B.4. ตอนดูของวิภาและครับก็ให้ของวิภาเห็นด้วย ผมอยากให้ของวิภาพิจารณาทางเลือกได้กับผมแล้วละครับ ผมอยากทราบข้อดีข้อเสีย ของแต่ละทางเลือก รวมไปถึงความเห็นของของวิภา แต่ทั้งนั้นผมมอบหมายวิภาได้ไปมาการที่พัฒนาที่สุดที่ไปอยู่กับที่ถึงถึงกับมากที่สุดด้วยครับ

B.1	<p>ผู้ซึ่ง ไม่พอใจ แต่ใจผมและมีที่ที่ที่คำนำ แต่รู้สึกใจคงจะว่า ผม คือเป็นผู้ซึ่งรับผิดชอบและรับความเสียงในเชิงนี้</p>
-----	--

⇒ ถ้อยคำต่อไปนี้จากทั้งประจุ่มผู้บริหารที่เลือกสุ่มกับรองผู้อำนวยการท่านอื่นๆ ระบบจะ อย. ส่วนละ ๑๗ และ ๑๗๘
 ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน (วิภา)

ฉากที่ ๕ - ห้องประชุมผู้บริหารเงินเดือน



รองผู้อำนวยการด้านบริหารบุคคล (ธนวิที Real Time)

C

ภาพทาง สั้นสั้นๆ อยากรู้ส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์
 สำหรับเรื่องนี้ คิดถึงส่วนที่เป็นเรื่องที่ดีมากที่เราจะทำความเข้าใจและสร้างเครือข่าย
 กับกลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ปกครอง หรือ ส่วนอื่นๆ ในบริเวณเงินเดือน คิดถึงเนื้อหา
 ความเข้มแข็งของเรื่องซึ่งมีส่วนสำคัญเกิดจากการสนับสนุนจากชุมชน ดังนั้น การที่หา
 ความสามัคคีของเรื่องหรือชุมชนเพื่อการพัฒนาเป็นรูปองค์กร โดยมุ่งเน้น การ
 นำไปประกอบอาชีพทั้งในระหว่างและภายหลังจบการศึกษา นั่น จึงเป็นเรื่องที่ดีมาก
 นอกจากนั้นบางเรื่องจะมีเรื่องที่จะมาช่วยเรื่องเงินเดือนและสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับพวกทุกคน

ครูชาวีร์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารบุคคล
 Personality Type I

ทางเลือกของท่าน (๕๘.) ในการตอบของ C

C-1	C-2	C-3	C-4
-----	-----	-----	-----

* มีเสียง (voice) และมีคำแปลให้อ่าน (text) - ขึ้นกับการเลือก เพราะเมื่อเลือกแล้วจะกลับมากเลือกอีกไม่ได้

- C.1: ชอบคุณของชาวีร์ แต่ประเด็นเรื่องผมอยากจะให้มุ่งเน้นที่ข้อเท็จจริงและประโยชน์ระหว่างชุมชน และโรงเรียนนะ ครับ การที่จะมีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งโรงเรียนมากมาคุยหรือถ้าจะไม่ดีเรื่องที่ดีผมไป รองฯ ชาวีร์ มีข้อมูลเกี่ยวกับ บุคคล ต่างๆ ที่สำคัญในชุมชนในครัวผมอยากขอข้อมูลและดูเรื่องเกี่ยวกับรองฯชาวีร์ในแง่ของตัว
- C.2: เชื่อมสายครับ ที่รองฯชาวีร์ ให้ความสำคัญกับชุมชนและท้องถิ่น ผมก็มีแต่ตรงว่าผู้กำกับบุคคลในชุมชนไม่ได้อยเลย และตัวผมก็สนใจจริงๆ...รองฯชาวีร์ผู้กำกับได้รู้ในชุมชนเป็นพิเศษในครัว มีใจที่หมดจดทำตัวผู้กำกับและแลกเปลี่ยนความกันกับบ้างในครัว รองฯชาวีร์ช่วยแนะนำและพาผมไปดูที่ห้องอยู่ครับ
- C.3: ชอบคุณของรองฯชาวีร์ อย่างในมุมมองของรองฯชาวีร์ เราควรจะเดินมาที่ชุมชนเข้ามาเป็นส่วนสนับสนุนเรื่องเงิน อย่างในครัวผมคิดว่ารองฯชาวีร์มีส่วนสำคัญซึ่งเรื่องนี้จะเข้าที่ชุมชนและตัวผม ผมอยากให้ความเข้าใจของของบุคคลต่างๆ ที่สำคัญให้ชุมชนเพื่อความก้าวหน้าของชุมชน
- C.4: ดีเลยครับ ผมอยากได้ข้อมูลโดยละเอียดของบุคคลที่สำคัญในชุมชน บทบาทและความต้องการของบุคคลเหล่านั้น รวมถึงความสัมพันธ์กับโรงเรียนในอีกด้านด้วยครับ ว่าเป็นอย่างนี้ ผมอยากขอให้รองฯชาวีร์จัดทำเป็นเอกสาร ให้ผมภายในสัปดาห์นี้ด้วยครับ

C-1

สิทธิ์ด้านสวัสดิการ ที่จะต้องคุยกับ ๕๘ ทั้งนี้และต้องมีการแจ้งถึงส่วนชุมชน (ในชุมชน)
 เชื้อ... ได้ค่ะ ถ้าผมอยากได้ข้อมูลในครัวจริงๆ ก็ได้แต่คิดถึงขอเป็นการพูดคุยแบบการเตรียม
 เอกสารได้ในแง่ เพราะข้อมูลเรื่องนี้มีเยอะมากและบางตัวที่ทำการทำเป็นเอกสารอาจเป็น
 ทางการและอาจตกหล่นในการอธิบายเรื่องบุคคลต่างๆ ขอใช้วิธีนี้จะทำให้ ผมฟังแล้วก็และ

ครูชาวีร์ รองผู้อำนวยการฝ่าย
 บริหารบุคคล
 Personality Type I


ทางเลือกของท่าน (๕๘.) ในการตอบของ C-1

ทางเสียงของท่าน (ขอ.) ในภาพตอนบนของ D.1

D.1.1	D.1.2	D.1.3	D.1.4
* มีเสียง (voice) และมีคำแปลให้อ่าน (text) - อันนี้เป็นการเลือก เพราะเมื่อเลือกแล้วจะกลับมาเลือกอีกไม่ได้			
D.1.1.1. ศาสตราจารย์ซึ่งมีชื่อเสียงไม่มีระดับ ผมขอความช่วยเหลือ และจะให้ความช่วยเหลือด้านนี้การอย่างไรดีในเชิงต่าง ๆ อย่างไรครับ			
D.1.1.2. ว่า ศึกษานะครับ แต่กิจกรรมที่มีภาคภูมิใจได้ของและด้วยตนเองผมได้ โดยเป็นคนประสานและเป็นคนจัดการระดับ ผอ.ตอบรับเป็นอย่างดีครับ แล้ว กิจกรรมอื่น ๆ ที่ผมถามไป เช่น การที่ได้ทำและขอความช่วยเหลือมาใช้บริการของโรงเรียนมีบ้างไหมครับ			
D.1.1.3. ดีครับ แล้วขอคุณเอง มีมุมมองอย่างไรกับการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมานะครับ มีข้อดี หรือ ข้อเสียและภาคภูมิใจบ้าง อย่างไรบ้างไหมครับ แล้วเรามีกิจกรรมอื่นๆ ด้วยไหมครับ ขอคุณเอง คิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรขอ			
D.1.1.4. ครับ ศอ.ถามการบริการกิจกรรมเพื่อสังคมเกี่ยวกับชุมชน แล้วผมตอบรับออกมาเป็นอย่างไรบ้างครับ เขาได้วิเคราะห์และประเมินข้อดี ข้อเสียไว้ว่าอย่างไรบ้างครับ ขอคุณเองคิดว่าในบริการที่เรานำขึ้น เขาคงจะจัดแบบมีลักษณะครับ			

ของผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไป (6 นาที Real Time)

D



คุณณรงค์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป
Personality Type S

สิ่งที่น่าเป็นมิตร หรืออย่างตั้งใจ
ถ้า ศอ. ถามผมว่าผมเป็นอย่างไร ผมก็ยินดีที่จะเป็นอย่างไรครับ ผมคิดว่า พวกเรา ทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน ต่างก็ต้องการที่จะดีที่สุดในสิ่งที่ตัวเองทำ ประเด็นนี้กับ ทั้งเรื่องและประเพณีที่ดี ดังนั้นสิ่งที่เราทำนั้นจึงควรจะต้องยอมรับในความดีของครูของทั้งต้นและต้นคนครับ ผมเชื่อว่า ถ้าเราทำร่วมกับเราดีจะทำให้โรงเรียนพัฒนาไปได้อย่างแน่นอนครับ

ทางเสียงของท่าน (ขอ.) ในภาพตอนบนของ D

D.1	D.2	D.3	D.4
-----	-----	-----	-----

* มีเสียง (voice) และมีคำแปลให้อ่าน (text) - อันนี้เป็นการเลือก เพราะเมื่อเลือกแล้วจะกลับมาเลือกอีกไม่ได้

D.1.1. ครับ ขอคุณเองที่ตอบคำถามผมมาได้ไหมครับ ว่าตอนนี้การให้สถานที่ของโรงเรียนเราได้รับการสนับสนุนอะไรจาก ชุมชนบ้างไหมครับ และเราเคยให้ชุมชนมาใช้บริการสถานที่อะไรที่เป็นประโยชน์อะไรบ้างไหมครับ ช่วยยกตัวอย่างให้ผมฟังหน่อยจะครับ

D.1.2. ครับคุณเองครับ ขอคุณเองที่เป็นอีกคนหนึ่งที่มาพบในบุญได้มีความสุขที่ได้อยู่ที่ระดับ ผมอยากทราบมุมมองของขอคุณเอง ในการให้บริการชุมชนโรงเรียนบ้างระดับ ผมว่าน่าจะจะมีใช้ตัวที่เราทำร่วมกับชุมชนที่ผ่านมาน่าจะไม่มากก็น้อย แล้วเราประสานงานกับใครในชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมานะครับ

D.1.3. ขอขอบคุณ ขอคุณเองครับ ผมดีใจที่ขอคุณเองเห็นด้วยกับแนวทางที่เราทำชุมชนที่รับฟังเสียงของทุกคน เรา สนับสนุนใจว่าขอคุณเองจะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันแนวทางนี้ให้เกิดเป็นผลสำเร็จครับ ผมอยากได้ข้อมูลจากขอคุณเองครับ ว่าที่ผ่านมาทางโรงเรียนได้ดำเนินการอย่างไรเพื่อติดต่อชุมชนให้สนับสนุนกิจกรรมโรงเรียนบ้างครับ

D.1.4. ครับ ผมอยากทราบรายละเอียดของกิจกรรมและการใช้สถานที่โรงเรียนที่โรงเรียนในจังหวัดที่ผ่านมา เพื่อสนับสนุนชุมชน ในบริเวณนี้ไหมครับ ขอคุณเองจะเล่ารายละเอียดให้ผมฟังหน่อยได้ไหมครับ และหากเป็นไปได้ผมอยากได้ ขอคุณเอง ช่วยทำรายการสรุปข้อมูลดังกล่าวให้ผมด้วยครับ

D.1

คุณณรงค์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป
ขอ.ถาม. จะไม่คิดครับ
Personality Type S

นี่ ไร้ที่ติดติดติดคือ มีความรู้สึกเหมือนถูกสอนและถูกสั่งตาม มากกว่าพูดแบบเป็นมิตร
อืม... ที่ถามมาที่มีไปครับ ส่วนใหญ่จะเป็นการฟังและรับฟังที่ตรงแล้ว และมีการเชิญผู้ปกครอง
ด้วยตนเองชุมชน รวมถึงคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเข้าร่วมเป็นกรรมการครับ ส่วนเรื่องอื่นๆ ที่
ขอ.ถาม. จะไม่คิดครับ

ภาคผนวก ซ

ต้นแบบโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านคน
ของผู้บริหารโรงเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

People-Skills Simulation (P-SIM)

ลงทะเบียน

ชื่อ

นามสกุล

ตกลง

ออกจาโปรแกรม

2

People-Skills Simulation (P-SIM)

KNOW

09:38

1 ผู้รับผิดชอบที่จะ ใดเช่น ร่วมมือ เป็นไป เป็นอิสระ มีแนวโน้มที่จะสื่อสาร
ในขอบ

- a. เป็นการ เป็นสายสัมพันธ์กับ นักวิชาการที่ตนเองทำงาน "ทำไม"
- b. เป็นการ มีความกระตือรือร้นประเด็นที่ตนเองทำงาน "อะไร"
- c. ไม่เป็นการ มีความสัมพันธ์ที่หลีกเลี่ยงการกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
ที่ตนเองทำงาน "ใคร"
- d. ไม่เป็นการ เป็นที่แนะนำและช่วยเหลือตนเองทำงาน "อย่างไร"

เลือกคำตอบ

a

b

c

d

เลือกคำตอบ

4

People-Skills Simulation (P-SIM)

โปรแกรม People Skills Simulation (P-Sim)
เป็นส่วนหนึ่งของวิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นมัธยมศึกษา
โดยนายสืบสกุล นรินทร์วางกูร ณ อรุณา

เริ่มใช้งานโปรแกรม

ออกจาโปรแกรม

1

People-Skills Simulation (P-SIM)

KNOW


คำสั่งชมบทเรียน KNOW
แบบทดสอบมี 28 ข้อ
เวลาในการทำแบบทดสอบ 10 นาที

เริ่มทำแบบทดสอบ

3

People-Skills Simulation (P-SIM) 09:19

พอลประจักษ์



คุณผู้ช่วยงานหอประชุมจังหวัดตาก

ณ. หอประชุม น.ส. อารยา และคณะ กลับมาพบกันอีกครั้งในสถานที่
 หนึ่งซึ่งคุ้นเคยกันดี หอประชุมจังหวัดตากเพื่อที่จะมาจัดกิจกรรม
 และงานพิเศษขึ้นและครั้งนี้คุณผู้ช่วยงานหอประชุม
 จะมาช่วยกันเตรียมความพร้อมในการจัดงานพิเศษนี้กัน
 อีกครั้งหนึ่ง และนี่คือสิ่งที่ น.ส. อารยา ได้เตรียมมา ซึ่งแต่ละ
 กิจกรรมนั้นๆ และขั้นตอนการทำงานนั้นใช้หลักการที่เรียกว่าการจัด
 การแบบ ABCD ดังนี้

a b c d

**คลิก a b c d เพื่อดู
และเลือกคำตอบ**

9

นี่คือเลือก **C**

เป็นอัน
สำเร็จ

คุณผู้ช่วยงานหอประชุมจังหวัดตาก

การที่งานพิเศษนี้ต้องไปขึ้นเมื่อตอนเย็นนั้นเป็นการตัดสินใจที่ฉลาด และจากงานพิเศษ
 นี้จะเห็นว่าหอประชุมจังหวัดตาก นั้นก็มีการเพิ่มกิจกรรมต่างๆ
 ในระหว่างวันและเวลาว่างๆ เช่นนี้เองก็ช่วยเพิ่มบรรยากาศ
 ให้แก่หอประชุมจังหวัดตาก เป็นที่เรียบร้อยแล้วก็เป็นอัน
 เสร็จเรียบร้อย

นี่คือเลือก **d**

เป็นอัน
สำเร็จ

10

นี่คือเลือก **a**

เป็นอัน
สำเร็จ

คุณ และผู้ช่วยงานหอประชุมจังหวัดตากได้เตรียมงานพิเศษนี้กันแล้ว
 และนี่คือสิ่งที่ น.ส. อารยา ได้เตรียมมา ซึ่งแต่ละ
 กิจกรรมนั้นๆ และขั้นตอนการทำงานนั้นใช้หลักการที่เรียกว่าการจัด
 การแบบ ABCD ดังนี้

a b c d

9

นี่คือเลือก **C**

เป็นอัน
สำเร็จ

คุณผู้ช่วยงานหอประชุมจังหวัดตาก

การที่งานพิเศษนี้ต้องไปขึ้นเมื่อตอนเย็นนั้นเป็นการตัดสินใจที่ฉลาด และจากงานพิเศษ
 นี้จะเห็นว่าหอประชุมจังหวัดตาก นั้นก็มีการเพิ่มกิจกรรมต่างๆ
 ในระหว่างวันและเวลาว่างๆ เช่นนี้เองก็ช่วยเพิ่มบรรยากาศ
 ให้แก่หอประชุมจังหวัดตาก เป็นที่เรียบร้อยแล้วก็เป็นอัน
 เสร็จเรียบร้อย

นี่คือเลือก **d**

เป็นอัน
สำเร็จ

12



ภาคผนวก ฅ

ตารางสังเคราะห์คุณลักษณะของบุคลิกภาพตามแบบแนวคิด DISC

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางสังเคราะห์คุณลักษณะของบุคลิกภาพตามแบบ DISC (The Synthesis of DISC Personality Characters)

Personality Type	D	I	S	C
General Description	<ul style="list-style-type: none"> พูดอย่างมั่นใจ ตรงไปตรงมา พูดเสียงดัง พึงศรัทธา ควบคุมการสนทนา มักแสดงความเห็นและเป็นผู้สั่งการ ตอบคำถามอย่างรวดเร็ว ถามหาข้อเท็จจริงและประเด็นหลักๆ ดูแต่เพียงข้อเท็จจริง ทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีชื่อเสียงอย่างรวดเร็ว ต้องการผลลัพธ์ ต้องการความท้าทาย "อะไรมีทำกันดี" ต้องการความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ชอบความเปลี่ยนแปลง ชอบการแข่งขันและความท้าทาย ชอบเอาชนะ, แข่งขัน, โต้แย้ง, ต้องเอาให้ได้, แข่งขัน ซัดจี้หว่าน, ไม่ค่อยฟัง, พูดตรง, ห้วน ถามคำถามท้าทาย, ไม่เชื่อใจง่าย ๆ, ชอบตอของ, ชอบบ่น, กล้าเสี่ยง เป็นผู้ริเริ่มที่ดี แต่บางครั้งก็มักไม่ทำด้วยตนเอง มักจะไปเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ไม่ค่อยเป็นลูกน้อง เมื่อง่าย, เป็นตัวของตัวเอง, ตัดสินด้วยความรู้สึก, ลึกซึ้งตามคุณธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> พูดเสียงดัง พูดเร็วมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ตอบโต้อย่างรวดเร็วและตอบอกสนใจ ถามเกี่ยวกับความรู้สึก แสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย ต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับผู้อื่น ต้องการมีความสนุกสนานในงานหรือสิ่งที่ทำ ต้องการให้ความช่วยเหลือผู้คนที่ทุกข์ ต้องการความอิสระในความคิด ไม่ชอบลงรายละเอียด ชอบบทสนทนาใหม่ๆ ไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซาก เข้าสังคมเก่ง รื่นเริง ชอบการเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้าง ไม่ต้องการอยู่ภายใต้กรอบกฎระเบียบ ช่างพูด ชอบสนทนา สนทนกับเพื่อนฝูง พูดเพราะ พูดเก่ง ดูดีในสายตาคนอื่น มักเห็นด้วยกับคนอื่น สนทนมากกว่าที่ทำได้จริง มีความคิดริเริ่ม มี idea ใหม่ ๆ ไม่ใช่ใช้บังคับ แต่จะพยายามขายความคิด ไม่ชอบงานที่ซ้ำซากหรือคิดเล็กคิดน้อยอยู่คนเดียว ไม่ชอบอยู่ในกรอบ กฎกติกาก ไม่ชอบคุยกับคนที่ดูน่าเบื่อ หรือคนที่เอาใจจริงเอาใจ ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับคนอื่น จนบางครั้งลืมให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือภารกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> พูดนุ่มนวล มีลักษณะสงบเป็นมิตร รับฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ ลงนามทำที่ ตอบคำถามเมื่อถูกถาม ถามคำถามประเภท "ทำอย่างไร" ต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับผู้อื่น ชอบการที่ทุกคนรับผิดชอบในงานของตน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ชอบทำสิ่งใหม่ๆ ที่เคยทำและทำอย่างสบายๆ ต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ให้ความสำคัญและมีระเบียบ ไม่ชอบสภาพแวดล้อมที่มีความขัดแย้ง เป็นผู้รับฟังและให้คำปรึกษาที่ดี ชอบสนทนาสนทนอยู่กับผู้คนที่ไม่ชอบเป็นจุดเด่น ชอบการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เชื่อถือไม่ได้ ไร้ใจได้ รับปากแล้วทำ, ยี่ง, มีหลักการ ชอบระดมความคิดที่มีคนและเขียนง่าย, ทำอะไรด้วยความระมัดระวัง ต้องการแนวทางการที่ชัดเจน, ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงบ่อย, ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอะไรที่จุดตกทุก วันทีก็ไป คิดค้น, ไม่ชอบออกนอกหน้า, พึ่งมากกว่าพูด, ตระหนัก, ยึดมั่นที่จะยึดของลงมือ ไม่ชอบที่จะได้รับมอบหมายหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน หรือ ต้องรับผิดชอบมากเกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> ลงนามทำที่ ไม่ค่อยแสดงความรู้สึก ไม่ชอบเรื่องไร้สาระ มีความรอบคอบและระมัดระวัง ตั้งใจฟังผู้พูดอย่างตั้งใจมาก ถามหาข้อมูลเพิ่มเติม วางตัวและรักษาระยะห่าง คอยสังเกตโดยไม่ตัดสินอะไร ตอบโต้อย่างระมัดระวัง ต้องการรายละเอียดที่แม่นยำ ต้องการกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและแน่นอน ชอบการเขียนมากกว่าการพูด ทำงานอย่างมีระบบและยึดกฎระเบียบ ชอบการเขียนมากกว่าการพูด ไม่ชอบความเสี่ยง ต้องการความถูกต้อง แม่นยำ, สมบูรณ์แบบ ไม่พูดและพูด, ไม่ตรงต่อ, ขาดใจใจ กลัวผิด, กฎเกณฑ์การฝึก, เริ่มพูด ให้ความสำคัญกับรายละเอียด, ชอบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ยึดมั่นปฏิบัติตามคำสั่งสั่ง เขียนขึ้น, เน้นความจริงจังหรือจริงจัง
Like	<ul style="list-style-type: none"> พูดสั้นๆ กระชับ ตรงประเด็น มีเหตุผล และมีใจในสิ่งที่พูด ทั้งใจ คำพูด ท่าทาง น้ำเสียง 	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารโดยแสดงความสนใจอย่างกระตือรือร้น ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ของ ขอบเขตของเรื่อง พูดคุยอย่างเปิดเผย และสนับสนุนให้ผู้อื่นมีน้ำใจ 	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารอย่างเจาะจง ชัดเจน แสดงความกังวลต่อความรู้สึก เป็นห่วงเกี่ยวกับ ใช้เวลาสำหรับการคิด 	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารโดยการเขียนเมื่อมีโอกาส ส่งข้อมูล เอกสารให้ล่วงหน้า ปล่อยให้ตัวเอง แสดงความรับผิดชอบอย่างตั้งใจ เน้นประเด็น

Personality Type	D	I	S	C
	<ul style="list-style-type: none"> พูดถึงเป้าหมาย ผลลัพธ์และประโยชน์ที่จะได้ ให้เขาเป็นแบบอย่าง แสดงการรับฟังอย่างสนใจ โต้ตอบอย่างตั้งใจในประเด็นสนทนา ตอบคำถาม "อะไร" 	<ul style="list-style-type: none"> คุยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคน ให้เขาเป็นผู้พูด แสดงความเป็นห่วงเกี่ยวกับ ตอบคำถาม "ใคร" 	<ul style="list-style-type: none"> อธิบายถึงเหตุผล ที่มาที่ไป ข้อผูกพันที่เกี่ยวข้อง พูดอย่างมีขั้นตอน ข้อเท็จจริง แสดงถึงความมั่นใจ ไม่โอ้อวด โยนความผิดหรือทำให้คนอื่นเสียใจ ได้รับความเชื่อถือ สอบถามความเห็น หรือขอความช่วยเหลือ ตอบคำถาม "อย่างไร" 	<ul style="list-style-type: none"> สำคัญ เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเพิ่มเติม เน้นตัวเลข ทฤษฎี เอกสาร มาตราฐาน กฎระเบียบ สื่อสารแบบมีระยะห่าง พูดอย่างมีหลักการ ชัดเจน ตอบคำถาม "ทำไม"
Dislike	<ul style="list-style-type: none"> พูดนอกเรื่อง พูดวนไม่เข้าประเด็น แสดงความไม่มั่นใจ มีความสับสน สับสนเมื่อถูกถาม ตรงๆแต่เสียความมั่นใจไป อธิบายสั้นเกินไป เป็นผู้พูดหรือผู้นำการสนทนาอยู่ฝ่ายเดียว ใช้อารมณ์ พ้องความรู้สึก มากกว่าเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> พูดรวดเร็วเกินไป พูดวกวน ไม่เป็นที่สนใจ และสนใจคนอื่น ไม่ฟัง ไม่ฟัง ไม่ฟัง มุ่งเน้นเป้าหมาย ผลลัพธ์มากกว่าความรู้สึกหรือภาพลักษณ์ พูดเร็วหรือเสียง มขสูงเกินไปจนยากกว่า โลกา (มองโลกร้าย) 	<ul style="list-style-type: none"> พูดแบบไม่มีเหตุผล สับสน ไม่มีข้อเท็จจริง พูดแบบโอ้อวด กระทบกระตือรือร้น พูดเอาแต่ใจ ไม่ใช้เวลาเตรียมตัว ไม่บอกล่วงหน้า แสดงความก้าวร้าว กัดคน 	<ul style="list-style-type: none"> พูดจาหยาบๆ ไม่มีเหตุผล พูดมากเกินไป หรือพูดคำพูดที่ พูดมาก พูด ไม่เข้าประเด็น ไม่รู้ว่าต้องการอะไร แสดงความสับสนสับสนกับขอบเขต พูดแบบไม่มั่นใจ คำพูดไม่มีน้ำหนัก ไม่รู้จักในสิ่งที่ทำหรือพูด
How to Motivate	<ul style="list-style-type: none"> การควบคุมสิ่งต่างๆ สิ่งการให้คนอื่นทำงาน โอกาสใหม่ๆและความท้าทาย โอกาสในความก้าวหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> การได้พูดคุยกับบุคคลอื่น การได้รับข้อคิดเห็นอย่างทันที การได้รับคำชื่นชมอย่างมีเกียรติ การถูกรับรู้ถึงความรู้สึกต่างๆ จากบุคคลอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ความร่วมมือกันเพื่อนร่วมงาน บทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ได้รับการปรึกษาที่ดี ความมั่นคงในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ต้องการควบคุม วิธีการที่มีเหตุผล มีตรรกะ เป็นระบบ ให้ความสำคัญและรางวัลกับความถูกต้องและคุณภาพ ให้คำติชมที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
How to Demotivate	<ul style="list-style-type: none"> ถูกถามคำถาม ดูท้าทาย หรือการบดบังการตัดสินใจ การจำกัดบทบาทในการทำงานเพื่อผลลัพธ์ ข้อจำกัดในการทำงานต่างๆ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานกับคนที่ไม่มีใจและไม่กระตือรือร้น เวลาทำงานที่กระชั้นชิด การมองโลกในแง่ร้าย งานประจำซ้ำซาก และงานที่ต้องลงรายละเอียด 	<ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การแข่งขันและความก้าวร้าว ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน การเผชิญหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> กฎระเบียบและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เวลาไม่เพียงพอในการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล ถูกสั่งให้เข้าสังคมหรือพบปะผู้อื่น ขาดการควบคุมคุณภาพ
Communication Styles	<ul style="list-style-type: none"> พูดเร็ว เสียงดัง ตรงไปตรงมา ขวาม่น่าขาก ซัดจี้หว่าน เป็นทางการ คัดค้าน มักจะพูดว่า คุณต้อง... ฉันต้องการให้คุณ... มีคนพบและชอบเข้าไม่ไปประเด็นสำคัญ ไม่ใส่ใจใจว่าใครจะรู้สึกอย่างไร ใช้ความคิดเป็นหลักและเขียนข้อเท็จจริง ชอบเป็นผู้พูดมากกว่าเป็นผู้ฟัง 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นมิตร น่านั่ง สนุกสนาน ไม่เป็นทางการ บ่นถึงอุปสรรค มีเสน่ห์ ชอบการพูดที่มีสีสัน ใช้ภาษาที่น่าสนใจ พูดแบบกว้างๆ ไม่เจาะจงเจาะจงลงรายละเอียด มักมีคำพูดว่า อ้อ ี๊ว ยอดเยี่ยม สุดยอด ดีเลิศ เป็นต้น มักจะแสดงความเห็นด้วยและไม่รับทราบ 	<ul style="list-style-type: none"> เขียนขึ้น เขียนง่าย มีภาคีเฉพาะ รับฟังก่อนแสดงความเห็น เป็นมิตร ไม่เป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> ระมัดระวังการพูด ไม่พูดเล่น พูดเฉพาะเมื่อที่จำเป็นและสำคัญ พูดถึงข้อเท็จจริงและข้อมูลมากกว่าแสดงความคิดเห็น เป็นทางการ มีความเป็นส่วนตัว

Personality Type	D	I	S	C
		<ul style="list-style-type: none"> ต้องการให้คนอื่นทำตามด้วย มักจะถูกบ่นกับระหว่างความเห็นส่วนตัวกับข้อเท็จจริง ชอบเป็นผู้พูดให้คนอื่นขำมีความสุข 		
How to communicate with this type	<ul style="list-style-type: none"> อยู่บนข้อเท็จจริง หลีกเลี่ยงการพูดคุยนอเรื่องและมุ่งไปผู้รับที่จำเป็น ใช้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงไปตรงมา ใช้คำพูดน้อยเท่าที่จำเป็น กล้าแสดงใจในทางเลือกที่นำมา โดยให้คำอธิบายเพิ่มเติมภายหลัง คอยสังเกตทาง D ระหว่างการพูดและคอยถามความเห็นเมื่อมีสัญญาณความสงสัย เป็นผู้ที่คิดและเสนอความเห็นที่มีประโยชน์ (นั่นคือผลลัพธ์) ทำให้เห็นประโยชน์ของการพูดและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหรือผลเสียหากไม่ฟัง พิจารณาคำถามในลักษณะ "What" อาทิ จะได้จากการทำงาน, จะเกิดประโยชน์อะไร, จะเกิดผลเสียอะไร, จะเกิดผลกระทบอะไร... เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ชอบการพูดคุยทั่วไป สามารถทำให้ I สนใจโดยการถามคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้แสดงความคิดเห็น เป็นผู้รับที่ดี ที่ให้ความสนใจและใส่ใจในความเห็นของ I สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร สนุกสนานและมีสีสัน เลือกเรื่องหรือหัวข้อการสนทนาที่ง่าย น่าสนุก เป็นที่สนใจของคนทั่วไปและไม่เครียด ใช้คำถาม What When Where How ในการสนทนา ระวังเรื่องเวลา เพราะการสนทนาอาจเรื่องจนเกินเวลาที่กำหนด อาจใช้วิธีการยก I ว่ามีประโยชน์ในอีกเรื่องหนึ่งเพื่อให้สรุปประเด็นการสนทนาให้ได้ ควบคุมการสนทนา โดยไม่ปล่อยให้ถูกการยกประเด็นเข้ามาในไป ว่าท่านประเด็นนี้ต้องการเพื่อถามคำถามในเวลาที่เหมาะสม และสรุปประเด็นเนื่องจากการสนทนา หาเวลาในการพูดคุยกับ I ก่อนการประชุมที่สำคัญเพื่อพูดคุยนำเสนอภาพใหญ่ โดยไม่ลงรายละเอียดหรือข้อเท็จจริงที่อธิบายแนวทางการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้การพูดคุยที่ไม่เป็นทางการและผ่อนคลาย ถามคำถามและความเห็นเพราะส่วนใหญ่ S จะไม่เสนอความเห็นในที่ประชุมหากไม่ถูกถาม เมื่อเกิดความไม่พอใจ หรือไม่เห็นด้วย คน S Style จะไม่แสดงออก จึงจำเป็นต้องสังเกตและถามความคิดเห็นหรือความรู้สึกของ S ก่อนการตัดสินใจ บางสิ่งบางอย่างต้องแสดงความเห็นของตัวเองก่อนการถามคำถาม S เพื่อให้ได้ความเห็นอย่างจริงจังในระหว่างการสนทนา แสดงให้เห็นถึงความขอบคุณในความคิดเห็นหรือการกระทำของ S สังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง คำพูด (Body Language) ในระหว่างการสนทนา สร้างความมั่นใจ ให้ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นกับ S เตรียมข้อมูลของโครงการหรืองานและอาจมีการถามความเห็นของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพราะ S ต้องการความเห็นของคนอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องการความเห็นของคนอื่นที่ประชุมโดยการถามดีในท้ายที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความชัดเจนในการประชุมโดยการร่างหัวข้อการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร C ชอบการชี้แจงแบบเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อการเตรียมตัวก่อนการประชุม ดังนั้นหากมีการประชุมแบบตัวต่อตัวก่อนการประชุมเพื่ออธิบายเป้าหมายและหลักการการประชุมพร้อมข้อมูลสนับสนุน จะเป็นประโยชน์สำหรับ C ระบุหัวข้อการประชุมและดำเนินการประชุมแบบมีระบบ ขั้นตอนและมีเหตุผล ไม่ควรเริ่มต้นด้วยการคุยเรื่องเฉพาะหรือแลกเปลี่ยนความเห็น เพราะจะทำให้ C เกิดความรำคาญ พยายามดำเนินการสนทนาอย่างเฉพาะเจาะจงและนำเสนอข้อมูล ด้วยอย่างถูกต้อง หากมีข้อมูลไม่ครบ หรือไม่พร้อมให้ยอมรับตามความจริงเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางต่อไป ให้เวลา C ในการอ่านและวิเคราะห์ข้อมูล ไม่ควรรีบเร่ง แต่ควรกำหนดวัน deadline เพื่อให้ C วางแผนได้อย่างเหมาะสม
Assertive and Expressive	<ul style="list-style-type: none"> เป็นคนที่มุ่งมั่น มั่นใจ มุ่งเน้นงาน กล้าแสดงใจ กล้าเป็นความเห็นคัดค้าน (High Assertive) แต่ในขณะเดียวกัน D จะไม่ชอบการพูดคุยนอเรื่องหรือแสดงออกทางคำพูด (Low Expressive) 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นคนที่มุ่งมั่น มั่นใจ มุ่งเน้นงาน กล้าแสดงใจ กล้าเป็นความเห็นคัดค้าน (High Assertive) ในขณะเดียวกันก็เป็นคนที่ชอบการพูดคุยนอเรื่องและแสดงออกทางคำพูด (High Expressive) 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นคนที่ มุ่งเน้นงาน ระวังการตัดสินใจ ไม่ค่อยชอบการเปรียบเทียบความคิดเห็น (Low Assertive) ในขณะเดียวกันก็เป็นคนที่ชอบการพูดคุยนอเรื่องและแสดงออกทางคำพูด (High Expressive) 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นคนที่ไม่เน้นงาน ควบคุมอารมณ์ตนเอง ระวังการเปรียบเทียบความคิดเห็น (Low Assertive) ไม่ชอบการพูดคุยนอเรื่องหรือแสดงออกทางคำพูด มีอาการหงุดหงิด ระวังเรื่อง ระวังเรื่อง

Personality Type	D	I	S	C
				การเขียน (Low Expressive)
Style Compatibility and Conflict	<ul style="list-style-type: none"> เข้ากับ I ได้ง่ายด้วยการเป็นคนเปิดเผยและตรงไปตรงมาแต่อาจมีความระมัดระวังหากมีแนวโน้มในเรื่องการเผชิญหน้าซึ่งทั้งสอง type จะมุ่งไปที่ความสำเร็จด้วยกันแต่ต่างกันที่ D จะมุ่งมั่นที่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ I จะมุ่งเน้นที่การยอมรับของคนรอบข้าง ในทางตรงกันข้าม D มีความยากลำบากในการทำงานกับ S เพราะเน้นที่งานและไม่ชอบการแสดงออกทางความคิด ซึ่งตรงข้ามกับ S ที่ให้ความสำคัญกับเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน คน style D มักจะกล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ S จะพิจารณาข้อมูลต่างๆ จากบุคคลอื่น ซึ่งทั้งสอง style อาจลดข้อขัดแย้งลงในการทำงานให้สำเร็จ ถึงแม้จะเข้ากับไม่ได้ก็ตาม 	<ul style="list-style-type: none"> เข้ากับ I ได้ง่าย เพราะมุ่งเน้นเรื่องผลการพูดคุยจึงเป็นเรื่องง่าย แต่สิ่งที่อาจเกิดความขัดแย้งก็คือความมุ่งมั่นและตั้งใจในการกระทำกิจกรรมซึ่ง I จะมีความกระตือรือร้นและมีสมาธิมากกว่าทำให้ S เกิดความสับสนและกดดันได้ คน style D มักจะมีความเครียดและสับสนเมื่อทำงานกับ style C เพราะมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ เพราะ I มักจะทำงานด้วยตนเองด้วยพูดคุยในขณะที่ C มักจะใช้การทำงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ และ C มักจะถามคำถามในเชิงคำสั่ง วิธีการหลักการและเหตุผลมากกว่าในสำหรับ I 	<ul style="list-style-type: none"> ถึงแม้ S จะมีการคิดและการแสดงออกที่น้อยคล้ายกับ C แต่ S อาจต้องการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการพูดมากกว่า C ซึ่งอาจทำให้ C เกิดความรำคาญเพราะของ S อาจทำให้เสียเวลาที่ของ styles อาจทำงานด้วยกันไม่ได้เพราะไม่รับฟังซึ่งกันและกัน แต่ปัญหาที่สำคัญคือ "การตัดสินใจ" ที่เข้ากันเพราะจะใช้เวลานานไปกับการค้นหาข้อมูล วิเคราะห์และพูดคุยกัน 	<ul style="list-style-type: none"> D กับ C จะมีความคล้ายกันในเรื่องการแสดงออกทางความคิดและการอธิบาย ทั้งสอง style มีแนวโน้มที่จะไม่ใส่ใจกับความรู้สึกของคน แต่ก็รักการฟังของทั้งสองก็มีความแตกต่างกันมากเช่นกัน เนื่องจาก D จะมีความรวดเร็วในการตัดสินใจซึ่งทำให้ C เกิดความสับสนเพราะต้องใช้เวลาในการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่ง C มักจะคิดว่า D เป็นผู้ตัดสินใจแบบเร็วฉาบฉวยและไม่ฟังในการวิเคราะห์
Issues in Management Style/ Delegating Style	<ul style="list-style-type: none"> ชอบทำด้วยตัวเอง หรือสั่งการให้ทำตามที่ตนเองต้องการ ไม่เวลาในการทำงานที่สั้นและยืดหยุ่นมากเกินไป มักจะมอบหมายงานให้คนที่ไว้ใจเพราะต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหา มักจะโทษผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> มักจะมีปัญหาในการมอบหมายงานเพราะขาดการวางแผนและจัดระเบียบงานต่างๆ ที่เหมาะสม อาจทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสับสนด้วยการเปลี่ยนแปลงไม่คาดเดาได้ อาจขาดการติดตามงานซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> อาจเป็นผู้ทำให้งานล่าช้าเพราะชอบการสั่งการผู้อื่น ไม่ชอบการมอบหมายงานที่ยากและงานที่ไม่เป็นที่ชื่นชอบให้ผู้อื่น มักจะชอบช่วยเหลือผู้อื่นจนบางครั้งอาจถูกมองว่าเป็นการล่วงล้ำมากเกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> เนื่องจากต้องการความสมบูรณ์แบบจึงมักจะชอบทำอะไรด้วยตัวเอง เมื่อจำเป็นจึงมอบหมายงานจากทำให้งานตามนัดและสิ้นสุดด้วยการตั้งกฎ หรือตามงานในรายละเอียด อาจดูเหมือนเป็นคนไม่ยืดหยุ่น เพราะคิดว่าคนอื่นทำไม่ได้ไม่ฟังตนเอง
Preferred work environment	<ul style="list-style-type: none"> ยุ่งและรีบเร่งตลอดเวลา ทำงานอย่างรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> งานที่สนุก สั้นสั้น เกี่ยวข้องกับคน ทำงานอย่างรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> งานที่สบายๆ ไม่รีบเร่ง เป็นมิตร ทำงานช้า ต้องการเวลาคิด 	<ul style="list-style-type: none"> งานที่มั่นคงแน่นอน ชัดเจน เป็นทางการ ทำงานช้า ต้องการเวลาวิเคราะห์ หรือข้อมูล
Time Management	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ชอบเสียเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานรวดเร็วอยู่ในเวลาเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ชอบการทำงานวันทำงานและเวลาสั้นๆ (Deadline)
Appearance	<ul style="list-style-type: none"> เป็นทางการ เน้นการใช้งานได้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> มีสีสัน ตามแฟชั่น 	<ul style="list-style-type: none"> ตามสบาย ท่าเหมือนคนอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นทางการ อนุรักษ์นิยม
Body Language	<ul style="list-style-type: none"> มีพลังอำนาจ บ่งการ ตัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> มีชีวิตชีวา น่าสนใจ น่าสนใจ 	<ul style="list-style-type: none"> เห็นอกเห็นใจ ประทับใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ควบคุม ปกปิด อารมณ์ความรู้สึก
Learning Styles	<ul style="list-style-type: none"> เป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง กระฉับกระเฉง 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นกลุ่ม แสดงออก 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นกลุ่ม คิดวิเคราะห์ ไม่แสดงออก 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นอิสระตัวเอง คิดวิเคราะห์ ไม่แสดงออก
Want others to be...	<ul style="list-style-type: none"> ตรงประเด็น 	<ul style="list-style-type: none"> น่าตื่นเต้น น่าสนใจ 	<ul style="list-style-type: none"> สุภาพ นุ่มนวล 	<ul style="list-style-type: none"> ถูกต้อง มั่นใจ กระชับ
Decision Making	<ul style="list-style-type: none"> รวดเร็ว ใช้สัญชาตญาณ 	<ul style="list-style-type: none"> คอยบอกทันที 	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณา ไตร่ตรอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> สุ่ม คิดอย่างรอบคอบ ระวังเรื่อง

Personality Type	D	I	S	C
Measure people from	<ul style="list-style-type: none"> • ผลลัพธ์ ผลงานในอดีต 	<ul style="list-style-type: none"> • การได้รับชมเชย หรือความชื่นชมจากบุคคลอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> • สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ความจริงใจและการเข้ากันได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความเที่ยงตรง ความถูกต้องแม่นยำ
Under tension	<ul style="list-style-type: none"> • เติบโตช้า ไร้อำนาจ 	<ul style="list-style-type: none"> • โจมตีผู้อื่น ประชดประชัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ยินยอม โยนอ่อน 	<ul style="list-style-type: none"> • ถอนตัว หลีกหนี
Perspective	<ul style="list-style-type: none"> • \$13,287,543.57 • \$13,000,000.00 • มองภาพรวมไม่ได้ใจหายละเอียด 	<ul style="list-style-type: none"> • \$13,287,543.57 • A lot, some, a little • มองภาพรวมและใช้ความรู้สึก อาทิ มากจัง น้อยจัง ประมาณกลางๆ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • \$13,287,543.57 • \$13,287,543.57 • มองในสิ่งที่มันเป็นตามจริง 	<ul style="list-style-type: none"> • \$13,287,543.57 • \$.57 • มองทุกอย่างโดยเฉพาะรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ

Sources: Synthesized mainly from Kate Wards (Personality Styles at work, 2012) and Julie Straw (The 4-Dimensional Manager, 2002), Extended DISC and DISC Profile by Inscape



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เกิดเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2515 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขารัฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เมื่อปี 2536 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทด้าน Master of Public Administration จาก University of Pittsburgh ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 2538 เริ่มต้นการทำงานกับบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม (มหาชน) ตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปี 2542 หลังจากนั้นได้ทำงานในบทบาทที่ปรึกษาด้านพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลกับบริษัท Andersen Consulting หรือในปัจจุบันคือ Accenture และทำงานกับองค์กรเอกชนในด้านพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลจนตำแหน่งสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท GlaxoSmithKline ประเทศไทย ระหว่างที่ศึกษาในระดับปริญญาโทศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สืบสกุลยังคงทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรเอกชนอีกหลายแห่ง โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในงานที่ปรึกษาและบริหารทรัพยากรบุคคล สืบสกุลมีความสนใจที่จะสร้างเครื่องมือโดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะที่เกี่ยวกับการบริหารคน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำไปต่อยอดสำหรับการพัฒนาบุคลากรหรือการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการคนมากขึ้น