

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Development of Transformational Leadership Enhancement Program in the
21st Century for Secondary School Administrators Under the Office of the Basic
Education Commission in the Northeastern Region

กุลธิดา ศรีโกเมนทร์¹, สุชาติ บางวิเศษ² และ ศักดินาภรณ์ นันท์³
Kunlatida Srikomen¹, Suchat Bangwiset² and Sakdinaporn Nuntee³

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
Development Administration, Loei Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author E-mail: kuntidasrikomen@gmail.com¹

Received: 2024-8-20; Revised: 2025-3-29; Accepted: 2025-3-31

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ขั้นตอนคือ 1.1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 1.2) กรณีศึกษาแบบพหุกรณี กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง 2) การสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น มี 2 ขั้นตอนคือ 2.1) การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 274 คน ครูผู้สอนจำนวน 548 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 822 คน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 2.2) วิเคราะห์และจัดลำดับข้อมูล 3) สร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ขั้นตอนคือ 3.1) จัดทำร่างคู่มือประกอบโปรแกรม 3.2) ตรวจสอบคุณภาพร่างคู่มือด้วยการสนทนากลุ่มเป้าหมาย 3.3) สร้างเครื่องมือที่ใช้ประเมินกลุ่มทดลองในภาคสนาม และ 4) การทดลองใช้และประเมินผลโปรแกรม มี 4 ขั้นตอนคือ 4.1) การทดลองใช้โปรแกรมและประเมินผลกลุ่มทดลองในภาคสนาม เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน 4.2) สรุปผลการทดลองและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม 4.3) ประเมินผลโปรแกรมด้วยการประเมินอิงเกณฑ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมิน และ 4.4) เขียนรายงานและเผยแพร่

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) การนำและการสื่อสาร 2) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้



2. สภาพปัจจุบันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อยดังนี้ 1) การนำและการสื่อสาร 2) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบ 7 ข้อ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) โครงการ/กิจกรรม 5) การประเมินผล 6) โครงสร้างเวลา และ 7) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ โดยได้นำหน่วยที่ 1 การนำและการสื่อสาร เพื่ออบรมและพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้กระบวนการบริหารโปรแกรมตามวงจรคุณภาพ PDCA ในการวางแผนการอบรมและพัฒนาตามคู่มือประกอบโปรแกรม ควรมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในภาคสนาม ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมการสะท้อนผล มีการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

4. การทดลองใช้โปรแกรมฯ ก่อนการทดลองใช้มีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เช่น ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นที่จะสร้างเจตคติที่ดีและทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาละเว้นการวิพากษ์วิจารณ์ผู้ตามในที่สาธารณะ และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ตามอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในอาชีพการงาน และหลังการทดลองใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าระดับการปฏิบัติหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21, การบริหารสถานศึกษา, โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

Transformational leadership in the 21st century was important for school administrators as the leader of the organization who responded the educational quality and learner quality results according to the national education target. The purposes of this research were: 1) to study factors of transformational leadership in the 21st century for secondary school administrators under the office of the basic education commission in the northeastern region which consisted of 2 steps; Step 1 reviewing the documents, concepts, theories, and related research. Step 2 involving multiple case study targeting 3 educational administrators, using semi-structured interviews as the data collection tool, 2) to survey the current conditions, the desirable conditions and the needs of transformational leadership in the 21st century which also consisted of 2 steps; Step 1 a survey research involving a sample of 274 educational administrators and 548 teachers, totaling 822 participants, using Krejcie and Morgan's sample size criteria, using questionnaires as the data collection tool. Step 2 analyzing and ranking the data, 3) to develop the transformational leadership enhancement program in the 21st century which included 3 steps; Step 1 to draft the program and manual. Step 2 to verify the quality of the draft program and manual through focus

group. Step 3 to evaluate the program using criterion-based evaluation by 9 experts, using evaluation form as the data collection too, and 4) to try out and evaluate the transformational leadership enhancement program in the 21st century which consisted of 4 steps; Step 1 tried out and evaluated 5 samples. Step 2 summarized and improved the program through focus group discussion. Step 3 to create tools for field evaluation by 9 experts. Step 4 wrote a report and published.

The results of this research were as follows:

1. The factors of transformational leadership in the 21st century for secondary school administrators under the office of the basic education commission in the northeastern region were 1) Leading and Communication, 2) Building and Promoting Culture Transformation, 3) Cooperating and Teamwork, 4) Vision and Goals Setting, and 5) Creating Learning Culture.

2. The overall current conditions of transformational leadership in the 21st century was at highest level. The desirable conditions were at highest level. Leading and Communication was ranked first for the needs; followed by Building and Promoting Culture Transformation, Cooperating and Teamwork, Vision and Goals Setting, and Creating Learning Culture Respectively.

3. There are seven factors for the development of transformational leadership enhancement program in the 21st century which are: 1) Principle, 2) Purpose, 3) Development Process, 4) Project/ Activity, 5) Evaluation, 6) Time Frame, and 7) Resources. Took the Unit 1 Leading and Communication to train and develop the administrators for enhancing transformational leaderships in the 21st century; remarkable, should apply PDCA cycle for management process to plan the training course and should apply sharing knowledge through giving feedback, checking and evaluating for improvement and development.

4. The results of the transformational leadership enhancement program try out were: Unit 1: Leading and Communication; showed that the current conditions before try out had an overall performance level was at high; school administrators are eager to foster a positive attitude and mindset in their work, school administrators refrain from publicly criticizing their followers, and school administrators create a happy environment for their followers, fostering a sense of job security. After try out, the overall performance level was at the highest. It was found that the performance level after try out was higher than before try out.

Keywords: Transformational Leadership in the 21st Century, School Administration, Secondary school



บทนำ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่กำหนดความมุ่งหมายให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2565-2569 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มีความสัมพันธ์กันเชิงวิสัยทัศน์คือ มุ่งสู่การพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21” (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) ซึ่งการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ท่ามกลางยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์ของโลกที่เรียกว่า “VUCA World” สู่ “BANI World” หมายถึง สถานการณ์ที่มีความเปราะบางและถูกเปลี่ยนแปลงได้ง่าย (B- Brittle) มีความวิตกกังวลทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (A-Anxious) ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง หลายเหตุการณ์เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิด ขาดตรรกะ ไม่เป็นเหตุเป็นผล (N-Nonlinear) มีความซับซ้อน เข้าใจยาก ข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือไม่ ล้วนมีปริมาณมากและซับซ้อน ทำให้การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ หรือการสรุปเป็นไปได้ยาก (I- Incomprehensible) (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2565) ส่งผลให้เกิดความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องรับผิดชอบต่อการนำเพื่อปรับปรุงด้านผลลัพธ์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) ตามสาระสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ต้องดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จ ด้านเป้าหมายผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs’8Cs) และเป้าหมายของการจัดการศึกษาให้ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (ดาวรุ่งอรุณ ถวิลการ, 2562)

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการปฏิรูปที่มุ่งให้เกิดคุณภาพในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาสามารถพัฒนาทั้งระบบ และถึงแม้ว่าตลอดระยะเวลาของการพัฒนาการศึกษาจะมีภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาปรากฏให้เห็น แต่ส่วนใหญ่เป็นผลสำเร็จในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถานศึกษายังประสบปัญหาและยังมีอุปสรรคอยู่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาเพราะเป็นฐานการพัฒนาที่สำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการศึกษา โดยจะสำเร็จหรือไม่นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาและหารูปแบบการบริหารแบบใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่โลกการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 ในฐานะผู้นำ ผู้ประสานความร่วมมือ ระดมและจัดสรรทรัพยากรจากทุกฝ่ายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถและการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ดาวรุ่งอรุณ ถวิลการ, 2562) สอดคล้องกับกนกอร สมปราษฎ์ (2562) ที่กล่าวถึงปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจากสภาพปัญหาในสองมิติ คือ มิติภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน และมิติกระบวนการบริหาร (การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการ

ควบคุม) ผลผลิตการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในการหารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในระบบการศึกษาให้มีคุณภาพและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีความสามารถรองรับความท้าทายโลกแห่งอนาคตในศตวรรษที่ 21 ได้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จึงตอบสนองความต้องการในการแสวงหารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อทดลองใช้และประเมินผลโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยด้วยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) เพื่อเสนอโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ตามลำดับได้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความหมายของศตวรรษที่ 21 และทักษะของผู้นำในศตวรรษที่ 21

1.2 หลักการ แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ เทคนิคการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล

1.3 แนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาโปรแกรม ได้แก่ ลักษณะสำคัญและกระบวนการในการพัฒนาวิชาชีพ รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ระดับการพัฒนาวิชาชีพระดับเขตพื้นที่และระดับโรงเรียน การประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพ องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรม

1.4 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีวิทยาการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ จุดมุ่งหมายการวิจัยและพัฒนา กระบวนการการวิจัยและพัฒนา การประเมินและมาตรฐานการประเมิน แนวคิดการศึกษาความต้องการจำเป็น

1.5 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ทิศทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการจัดการศึกษาไทย

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามทัศนะของ Bass and Avolio (1994, อ้างถึงใน Hoy & Miskel 2013 : 449-451) และจากการศึกษากรณีศึกษาแบบพหุกรณี (Multi-Case Study) เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การนำและการสื่อสาร 2) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2566 จำนวน 932 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ขนาดตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) สุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stages Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 โรงเรียน คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน โรงเรียนละ 3 คน รวม 824 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในการศึกษาแบบพหุกรณี การสนทนากลุ่ม
2. แบบวิเคราะห์เนื้อหา ในการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
3. แบบสอบถามในการเก็บรวมข้อมูลการวิจัยเชิงสำรวจ
4. แบบประเมินในการทดลอง ประเมินผลใช้ในภาคสนามและการประเมินอิงเกณฑ์โดยผู้เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาแบบพหุกรณี ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ผ่านการประเมินโรงเรียนพระราชทาน หรือโรงเรียนที่ผ่านการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ OBECQA หรือเป็นโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงติดอันดับ 1-3 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 โรงเรียน

2. การวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามที่มีการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ครอบคลุมโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 272 โรงเรียนๆ ละ 3 คน รวม 816 คน

3. การสร้างโปรแกรมฯ โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 9 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทดลองใช้ในภาคสนาม ใช้แบบสอบถามที่มีการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน และนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มทดลองจำนวน 5 ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

5. การทดลองใช้และประเมินผล โดยการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนผลการทดลองใช้โปรแกรมฯ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีการบันทึกข้อมูลทั้งแบบเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์

6. การประเมินเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้แบบประเมินกึ่งโครงสร้าง ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำและการสื่อสาร 2) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ด้านการนำและการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามลำดับ ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ความต้องการจำเป็น (PNI) (I – D) / D	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	การนำและการสื่อสาร	4.67	0.47	4.96	0.20	0.0621	1
2	การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง	4.69	0.47	4.98	0.15	0.0618	2
3	การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	4.70	0.46	4.98	0.15	0.0596	3
4	การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย	4.69	0.46	4.96	0.18	0.0576	4
5	การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	4.78	0.41	4.97	0.17	0.0397	5
รวม		4.70	0.46	4.97	0.17	0.0565	
แปลผล		มากที่สุด		มากที่สุด			

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับสูงสุดคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .41) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = .46) ด้านการมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = .46) ด้านการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = .47) และด้านการนำและการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = .47) ตามลำดับและหากพิจารณาด้านความต้องการจำเป็นพบว่า ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการนำและการสื่อสาร ($(I - D) / D = 0.0621$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ($(I - D) / D = 0.0618$) ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ($(I - D) / D = 0.0596$) ด้านการมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย ($(I - D) / D = 0.0576$) และด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ($(I - D) / D = 0.0397$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า การสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) โครงการ/กิจกรรม 5) การประเมินผล 6) โครงสร้างเวลา และ 7) สื่อ/แหล่งเรียนรู้

วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินพฤติกรรม การเปรียบเทียบของกลุ่มทดลองก่อนและหลังทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน



มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาคสนาม
ปรากฏผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินพฤติกรรมเปรียบเทียบของกลุ่มทดลองก่อนและ
หลังของทดลองใช้โปรแกรมของกลุ่มทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (N)	สอบถามก่อน ทดลองใช้ (Pre-test)		สอบถามหลัง ทดลองใช้ (Post-test)		คะแนนเฉลี่ย ที่เพิ่มขึ้น	t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
30	4.02	0.17	4.71	0.10	0.69	18.84**

** p < .01

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่
21 สภาพปัจจุบันก่อนการทดลองใช้มีระดับการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, SD. = 0.10) และ
หลังการทดลองใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, SD. = 0.17) โดยพบว่าระดับการปฏิบัติหลังการ
ทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t = 18.840)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลและปรับปรุงโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คนเพื่อยืนยัน
และให้ข้อเสนอแนะเป็นครั้งสุดท้าย ผู้วิจัยนำเสนอแบบประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญและคู่มือประกอบโปรแกรม
(ฉบับปรับปรุง) หน่วยที่ 1 การนำและการสื่อสาร ผลปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางแสดงการประเมินผลการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็น
ประโยชน์

ที่	องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความเหมาะสม		ความเป็น ไปได้		ความเป็น ประโยชน์		รวม	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1	หลักการ	4.60	0.49	4.60	0.49	4.60	0.49	4.60	0.48
2	วัตถุประสงค์	4.70	0.46	4.80	0.40	4.80	0.40	4.70	0.42
3	กระบวนการพัฒนา	4.60	0.49	4.60	0.49	4.60	0.49	4.60	0.48

ที่	องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความเหมาะสม		ความเป็น ไปได้		ความเป็น ประโยชน์		รวม	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4	โครงการ/กิจกรรม	4.50	0.50	4.70	0.46	4.50	0.50	4.50	0.49
5	การประเมินผล	4.30	0.47	4.20	0.44	4.30	0.47	4.30	0.46
6	โครงสร้างเวลา	4.40	0.50	4.30	0.47	4.40	0.47	4.40	0.49
7	สื่อและแหล่งเรียนรู้	4.80	0.40	4.40	0.50	4.60	0.46	4.60	0.47
รวม		4.60	0.49	4.50	0.50	4.60	0.49	4.60	0.49
แปลผล		มากที่สุด		มาก		มากที่สุด		มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 พบว่า การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีอยู่ในระดับสูงสุดสามอันดับแรก คือ สื่อและแหล่งเรียนรู้ (\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ (\bar{X} = 4.70, S.D. = 0.46) และกระบวนการพัฒนา (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49) ตามลำดับ ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีอยู่ในระดับสูงสุดสามอันดับแรก คือ วัตถุประสงค์ของ (\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ โครงการ/กิจกรรม (\bar{X} = 4.70, S.D. = 0.46) และหลักการ (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49) และด้านความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีอยู่ในระดับสูงสุดสามอันดับแรก คือ วัตถุประสงค์ (\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ กระบวนการพัฒนา (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49) และสื่อและหลักการ (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย 2) การนำและการสื่อสาร 3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 4) การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และ 5) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำรวมถึงทักษะที่จำเป็นที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เรียกว่า “VUCA World” สู่ “BANI World” อันเป็นผล



สืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลของทุกภูมิภาคและทั่วโลกเข้าด้วยกันสถานการณ์ที่มีความเปราะบางและถูกเปลี่ยนแปลงได้ง่าย คนมีความวิตกกังวลทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มีความซับซ้อน เข้าใจยาก หลายเหตุการณ์เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิด ขาดตรรกะ ไม่เป็นเหตุเป็นผล ข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือไม่ ล้วนมีปริมาณมากและซับซ้อน ทำให้การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ หรือการสรุปเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การนำและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างศักยภาพที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ตลอดจนการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับกรณีศึกษา กั้นทำ และพระครูธรรมภาณีสมัย (2561) ศึกษาเรื่องทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสารมี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี และการนำเสนอ 2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และจินตนาการ 3) ทักษะวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ทักษะความร่วมมือ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีส่วนร่วมความไว้วางใจ และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบการวิจัยพบว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิจัยมีความเหมาะสม สอดคล้องกับ Renae Bryant (2017) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของครู ผลการวิจัยพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพฤติกรรมผู้นำของครูก่อนและหลังการเข้าร่วมในสถาบันพัฒนาวิชาชีพผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบนแนวปฏิบัติ 5 ประการของการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ได้แก่ 1) สร้างแบบจำลอง 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ทำทนายกระบวนการ 4) ให้ผู้อื่นปฏิบัติ และ 5) กระตุ้นหัวใจ และสอดคล้องกับ Jeffrey Warren Turner (2020) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำทางการสอน อิทธิพลของครูใหญ่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต่อการปฏิบัติทางการสอนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ องค์ประกอบของความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนและการเปลี่ยนแปลงและมิติความเป็นผู้นำ 5 ประการของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล การวิเคราะห์ระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นในแต่ละมิติของความเป็นผู้นำ ในช่วงที่สองการวิเคราะห์ข้อมูลได้ระบุแนวทางปฏิบัติของผู้นำ 10 ประการภายในสามมิติของความเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การสอนที่มีคุณภาพและ 3) การเรียนรู้ของครู และพบว่าการปฏิบัติเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเรียนการสอนและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบแนวคิดนี้ทำให้เกิดกรอบความเป็นผู้นำที่ตอบสนองช่วงเวลาโรงเรียนมัธยมต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้อย่างรวดเร็ว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ด้านด้านการนำและการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะถึงแม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอแต่เนื่องจากสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะที่จำเป็นตามบริบทความต้องการของโลกอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนำและ



การสื่อสาร สอดคล้องอรสา มาสิงห์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1 การศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการวางแผน ทักษะการสร้างทีมงาน และทักษะการแก้ปัญหา ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 2 ทักษะคือ ทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจ ส่วนความต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจมากที่สุดเป็นสองอันดับแรก 2 แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการพัฒนาด้วยตนเองและ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาจากการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน พบว่ามีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ Monisha Rosby (2020) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรในโรงเรียนในเมืองที่มีความยากจนค่อนข้างสูง โดยใช้แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของ Kottor ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา (Eight Phase) ได้แก่ 1) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง 2) จัดตั้งแนวร่วมชั้นนำที่มีพลัง 3) สร้างวิสัยทัศน์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ 5) การให้อำนาจผู้อื่นในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ 6) การวางแผนและสร้างความสำเร็จสั้น ๆ ก่อน 7) รวบรวมการปรับปรุงและสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม และ 8) สร้างแนวทางใหม่ๆ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือวัฒนธรรมองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 7 องค์ประกอบ คือ 1) ชื่อและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) โครงการ/กิจกรรม 5) การประเมินผล 6) โครงสร้างเวลา และ 7) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาสามารถกำหนดได้อย่างหลากหลายโดยเป็นไปตามบริบทและสอดคล้องกับประเด็นในการพัฒนา เป็นรูปแบบการดำเนินการที่มีระบบเป็นขั้นตอน มีกำหนดการที่แสดง รายการเกี่ยวกับขั้นตอนของงานที่จะต้องทำคำชี้แจง คำอธิบาย บอกข้อความให้รู้ โดยจัดทำเป็นคู่มือเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเพื่อให้ได้รับเนื้อหามากขึ้นให้มีศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับปริญญญา มีสุข (2552) ได้ศึกษาการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู แบบมีส่วนร่วมของครู พบว่าองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพปัญหา 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างเวลา 4) คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 5) เนื้อหาที่ใช้ 6) เอกสารที่ใช้ 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 8) การประเมินผลโปรแกรม และสอดคล้องกับพิมพ์ศนิดา จึงสุทธิวงษ์ (2563) ได้ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) การประเมินผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า ผลการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเป็น

ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบของโปรแกรมมีรายละเอียดที่ชัดเจน ตรงประเด็น เนื้อหามีความน่าสนใจ ตลอดจนผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามขั้นตอนที่กำหนดโดยได้รับความเห็น ข้อเสนอแนะที่ให้ที่เกิตประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละสาขารอบคอบและเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานวิจัย ในการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมฯ จนมีความสมบูรณ์มากที่สุด สอดคล้องกับ พิมพ์ศนิตา จิงสุทธิวงษ์ (2563) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการทดลองใช้โปรแกรมพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.35) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะโปรแกรมมีความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สามารถนำมาใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินงานวิจัย คือ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพที่ 2

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



คู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) กระบวนการพัฒนา
ของโปรแกรม 4) โครงการ/กิจกรรมของโปรแกรม 5) การประเมินผลของโปรแกรม 6) โครงสร้างเวลาของโปรแกรม
และ 7) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ของโปรแกรม

- บทที่ 2 ผลการวิจัยเชิงสำรวจ

- บทที่ 3 คู่มือโครงการอบรมพัฒนาประจำหน่วย จำนวน 5 หน่วย ประกอบด้วย 1) ชื่อของหน่วย
2) วัตถุประสงค์ของหน่วย 3) กระบวนการพัฒนาของหน่วย 4) กิจกรรมของหน่วย 5) การประเมินผลของหน่วย 6)
โครงสร้างเวลาของหน่วย และ 7) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ของหน่วย

หน่วยที่ 1 การนำและการสื่อสาร

เนื้อหาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำตนเอง 2) ภาวะผู้นำดิจิทัล 3) เทคนิคการ
ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย OKRs 4) ทักษะ Hard Skills and Soft Skills

หน่วยที่ 2 การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

เนื้อหาประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
2) รูปแบบ “7 ขั้นตอนเพื่อเป็นโรงเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21”

หน่วยที่ 3 การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

เนื้อหาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำพลังร่วม 2) โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาสำหรับ
ศตวรรษที่ 21

หน่วยที่ 4 การมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย

เนื้อหาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3) เป้าหมายการจัดการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21

หน่วยที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เนื้อหาประกอบด้วย

เนื้อหาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3) โรงเรียนและศาสตร์การสอนสำหรับศตวรรษที่ 21

-ภาคผนวก (โครงการ)

-

สรุป

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1)
หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม 4) โครงการ/กิจกรรมของ
โปรแกรมจำนวน 5 หน่วย 5) การประเมินผลของโปรแกรม 6) โครงสร้างเวลาของโปรแกรม และ 7) สื่อ/แหล่งเรียนรู้
ของโปรแกรม ซึ่งจากการวิจัยและพัฒนาเป็นโปรแกรมที่ตอบสนองความต้องการในการแสวงหารูปแบบในการ

เสริมสร้างภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของประเทศต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2) ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในพัฒนาตนเองเพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจำนวน 5 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้เลือกเพียงจำนวน 1 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการนำและการสื่อสาร ในการทดลองใช้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงสุด ดังนั้นจึงสามารถนำองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย และด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตามลำดับ เพื่อสร้างคู่มือประกอบโครงการอบรมพัฒนา นำไปทดลองใช้และประเมินผลในภาคสนามได้ โดยจะเกิดความเชื่อมโยงเชิงเนื้อหาอย่างครอบคลุมและต่อเนื่องขององค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา Leadership And School Quality*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรรณิกา กันท่าและพระครูธรรมมาภิสมัย. (2561). ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12 (2), 21-27.
- दारूरूरूरुณ ฤวิลการ. (2562). *ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น :มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74ก, หน้า 3.
- พิมพ์ศนิตา จึงสุทธีวงษ์. (2563). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- รัตน์ บัวสนธ์. (2563). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2559). การการวิจัยและพัฒนาการศึกษาไทย. *วารสารศิลปากร ศึกษาศาสตร์วิจัย*, 8 (2), 1-17.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. ค้นเมื่อ 29 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.lampang.go.th/public60/EducationPlan2.pdf>
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580). (13 ตุลาคม 2561). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82ก, หน้า 1.
- อรสา มาสิงห์. (2562). การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 13(2), 105.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Monisha Rosby. (2020). *Examining Transformational Leadership and Organizational Change in High-Poverty Urban Schools* (Ph.D. Dissertation, Department of Education degree, St). Thomas University.
- Renae Bryant. (2017). *Teacher Leader Behaviors: A Quantitative Study of A Teacher Leadership Development Academy and Teacher Leaders' Five Practices of Exemplary Leadership Behaviors* (Ph.D. Dissertation, Department of Education in Organizational Leadership). California University La Verne.