

รูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
The Model for Promoting Transformational Leadership in the 21st Century
among Educational Administrators under the Office of
Surat Thani Primary Educational Service Area 2

ณัฐศิษฐ์ จิตร์จำนงค์¹, เพ็ชรี रुपะวิเชตร² และ จริญญา เทพพรบัญชาภิ³

Natthasit Jitjamnong¹, Phetcharee Rupavijetra² and Jaranya Thepphornbanchakit³

บทคัดย่อ

การวิจัยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 2) พัฒนารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 3) ศึกษาผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์จากผู้บริหารและครู จำนวน 334 คน ด้วยแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้บริหาร 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ PNI modified ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (2) พัฒนารูปแบบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน ยกร่างและตรวจสอบด้วยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และ (3) ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหาร 30 คน ด้วยแบบประเมิน 5 ระดับ 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ความถูกต้องเหมาะสม และความรับผิดชอบต่อสังคม วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.06) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24) โดยองค์ประกอบที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (PNI = 0.401) รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา (PNI = 0.395) ผลการพัฒนารูปแบบประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน เงื่อนไข ปัจจัยความสำเร็จ และการประเมินผลตนเอง โดยยึดหลักวงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการประเมินรูปแบบพบว่ามีเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.25) โดยด้านความถูกต้องเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.29) แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา, สุราษฎร์ธานีเขต 2

¹ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ

¹ Ed.D. Student, Educational Administration Program, Graduate School, Payap University

² รองศาสตราจารย์ ดร., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ, อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

² Assoc. Prof. Dr., Graduate School, Payap University, Advisor

³ อาจารย์ ดร., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

³ Lecturer, Dr., Graduate School, Payap University, Co-Advisor

Corresponding Author E-mail: krubeerthai@gmail.com

Abstracts

This research aimed to: 1) study the current and desirable states of transformational leadership in the 21st century among school administrators under the Surat Thani Primary Educational Service Area Office 2; 2) develop a model for promoting 21st-century transformational leadership for these school administrators; and 3) evaluate the developed model. This mixed-methods research was conducted in three phases: (1) studying the current and desirable conditions from 334 administrators and teachers using questionnaires, and interviewing 9 administrators, with data analyzed using PNI modified statistics in conjunction with content analysis; (2) developing the model based on interviews with 17 experts, drafting the model, and verifying it through focus group discussions with 9 experts; and (3) evaluating the model with 30 administrators using a 5-level assessment form across four aspects: feasibility, utility, propriety, and social responsibility. The data were analyzed using mean and standard deviation.

The findings revealed that the current state of transformational leadership was at a moderate level ($\bar{x}$ = 3.06), while the desirable state was at a high level ($\bar{x}$ = 4.24). The areas with the highest needs for development were Individualized Consideration (PNI = 0.401), followed by Intellectual Stimulation (PNI = 0.395). The developed model comprised six components: principles, objectives, operational procedures, implementation conditions, success factors, and self-assessment. The model was based on the PDCA (Plan–Do–Check–Act) quality cycle and the concept of innovative leadership. The evaluation results indicated that the model achieved the highest level of overall suitability and feasibility ($\bar{x}$ = 4.25), with propriety rated highest ($\bar{x}$ = 4.29). These results demonstrate that the developed model can be effectively applied to enhance the transformational leadership of school administrators in the 21st century in an efficient and sustainable manner.

Keywords: Transformational Leadership, 21st Century, School Administrators, Surat Thani Primary Educational Service Area Office 2

บทนำ

ประเทศไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) โดยในยุทธศาสตร์ที่ 3 เน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนผ่านการยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการแก้ไขเพิ่มเติมที่กำหนดให้บุคคลมีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ถือเป็น การปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญที่มุ่งกระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และสนับสนุนการจัดการศึกษาในพื้นที่ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา

กระบวนการบริหารงาน บุคลากรทางการศึกษา บรรยากาศและสภาพแวดล้อมตลอดทั้งขวัญกำลังใจ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) และเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน คือ การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศซึ่งถือเป็นมาตรฐานที่ 1 ส่วนมาตรฐานที่ 2 คือ การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และมาตรฐานที่ 3 คือ ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม) ฉบับ พ.ศ. 2545 พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2562 สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการการศึกษามีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพของระบบการศึกษาในภาพรวม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ Schrum และ Levin (2015) ชี้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มยอมรับเทคโนโลยีก่อน แล้วจึงส่งเสริมให้บุคลากรนำไปใช้ ขณะที่ผู้บริหารควรยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาทั้งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (สาคร มหาหิงค์ และคณะ, 2565) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (เกตุสุดา กิ่งการจร, 2560) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถคาดการณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพและยกระดับการบริหารวิชาการได้อย่างมีนัยสำคัญ (มนสิชา ธรรมรักษ์, 2561) ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ ผู้บริหารไม่เพียงกำหนดทิศทาง แต่ยังมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (เพ็ชร รุประวิเชตร์, 2560) และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพจนกลายเป็นผู้นำได้เอง (Schultz & Schultz, 1998) ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีหน้าที่บริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ โดยกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ (1) การสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ (2) การพัฒนาผู้เรียนทุกช่วงวัยให้มีคุณภาพและทักษะในศตวรรษที่ 21 และ (3) การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะและเป็นแบบอย่างที่ดี ยุทธศาสตร์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตาม บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งด้านขนาดโรงเรียน ภูมิศาสตร์ สภาพสังคม และทรัพยากร พบว่า ยังมีความท้าทายในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการปรับตัวต่อบริบทดิจิทัล ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และตลาดแรงงานในอนาคต ขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทพื้นที่ดังกล่าวยังมีจำนวน

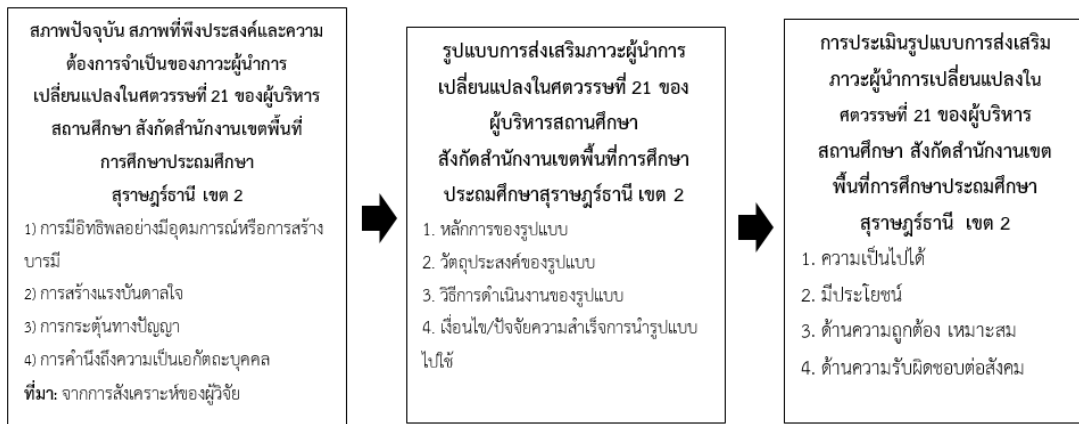
จำกัด และยังขาดรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ของพื้นที่โดยตรง ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้การพัฒนาผู้เรียนและการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา ยังไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากผู้บริหารบางส่วนยังขาดแนวทางหรือรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำที่เป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทจริงของพื้นที่ ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถจูงใจและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง สร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2560) กล่าวว่า ในสังคมโลกาภิวัตน์องค์กรไทยส่วนใหญ่ได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้น วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประกันคุณภาพ ฯลฯ จึงได้ถูกนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะนักการศึกษาจึงเล็งเห็นว่า แม้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จะได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง แต่ยังขาดรูปแบบเชิงระบบที่พัฒนาขึ้นจากบริบทจริงของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และยังมีช่องว่างด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล โดยมีพื้นที่ศึกษาในสถานศึกษาคือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เพื่อพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว และสามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและบุคลากร อันนำไปสู่การสื่อสาร การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
3. เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวน 2,021 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวน 334 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973) สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น จำนวนทั้งสิ้น 9 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล จำนวน 71 ข้อ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่า 0.891 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI Modified) เพื่อจัดลำดับความต้องการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Coding) เพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและบุคลากรระดับบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 17 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยยึดเกณฑ์ประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ เครื่องมือวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ โดยผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกตามเวลาที่กำหนด ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการถอดเทปบันทึกเสียงคำต่อคำ และใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงอุปนัย เพื่อสรุปสาระสำคัญและสร้างข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์มาพัฒนาร่างรูปแบบ และจัดการประชุมสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ คณะกรรมการการศึกษาด้านการศึกษา ผู้บริหาร และนักพัฒนาวิชาชีพ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ และปรับปรุงให้สมบูรณ์ โดยดำเนินการผ่านระบบ Zoom Meeting

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวน 30 คน ที่ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความถูกต้องและความเหมาะสม (Propriety) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยพายัพเพื่อส่งถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 และดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) พร้อมตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนวิเคราะห์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาพรวม (PNI = 0.39) โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อยดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญา (PNI = 0.40) รองลงมาได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (PNI = 0.40) การสร้างแรงบันดาลใจ (PNI = 0.38) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (PNI = 0.37)

2. ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

1. หลักการของรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์และเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว แนวทางการพัฒนาการศึกษาจำเป็นต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” ที่มุ่งยกระดับขีดความสามารถของคนไทยให้เป็นพลเมืองดิจิทัล มีทักษะแห่งอนาคต และปรับตัวได้อย่างยั่งยืน ในบริบทนี้ ผู้นำทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ควบคู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ตามแนวพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช รัชกาลที่ 9 ที่เน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนดีและคนเก่ง โดยหลักการของรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Management Theory) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) ภาวะผู้นำกับการบริหารวงจรคุณภาพ 3) การบริหารเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) และนวัตกรรมเชิงระบบที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan–Do–Check–Act) 4) วัฒนธรรมองค์กรที่ควรเกิดขึ้นในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ประกอบด้วย

2.1 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

2.2 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.3 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2.4 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

3. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

การดำเนินงานตามรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ได้รับการออกแบบให้เป็น

กระบวนการที่มีขั้นตอนชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง และปรับใช้ได้ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและความยั่งยืน ทั้งนี้ ขั้นตอนการดำเนินงานอ้างอิงหลักการของวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ผสานกับแนวคิดการบริหารเชิงนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Ideological influence or charisma building) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Consideration of individuality)

4. เจาะลึกการนำรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ไปใช้ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) ความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

5. ปัจจัยความสำเร็จการนำรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ไปใช้ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

6. การประเมินผลตนเองและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การใช้แบบประเมิน 360 องศา (360-Degree Evaluation) 2) การสังเกตพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง 3) การวัดผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 4) การประเมินด้วย KPIs ที่ชัดเจน



รูปที่ 2 รูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

3. ผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ความถูกต้องเหมาะสม และความรับผิดชอบต่อสังคมของรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.25$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความถูกต้องเหมาะสม (Propriety) ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมาได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\bar{x} = 4.26$) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ($\bar{x} = 4.23$) และด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ($\bar{x} = 4.20$) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยว่าด้วยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นรวม (PNI) เท่ากับ 0.39 และจัดอันดับความจำเป็นตามลำดับ ได้แก่ การกระตุ้นหาปัญหาและการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (PNI = 0.40 เท่ากัน) การสร้างแรงบันดาลใจ (PNI = 0.38) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (PNI = 0.37) สะท้อนให้เห็นช่องว่างด้านสมรรถนะเชิงภาวะผู้นำที่ยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ แม้ว่าการวิจัยภาคสนามในบริบทไทยหลายฉบับจะรายงานระดับ

การรับรู้ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากก็ตาม ในเชิงกรอบแนวคิดกรณิกา เรตมอนด์ (2559) ได้พัฒนาและยืนยันโครงสร้างของ “ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21” สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยรายงานความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การยกระดับภาวะผู้นำในพื้นที่สามารถยึดโยงกับกรอบสมรรถนะมาตรฐานที่เชื่อถือได้ และควรนำกรอบดังกล่าวมาเป็นแม่แบบในการออกแบบมาตรการพัฒนาเชิงระบบ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่ามีติ “การกระตุ้นทางปัญญา” มีความต้องการจำเป็นสูงสุด สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ย้ำบทบาทของการท้าทายทางปัญญาต่อคุณภาพการสอน การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และการขับเคลื่อนองค์กรในยุค 4.0 (จินตนา สมศรี และคณะ, 2567) อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดเชิงสมรรถนะในมิตินี้บ่งชี้ว่า ผู้บริหารยังต้องพัฒนาความสามารถในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้เชิงข้อมูล การระดมสมอง และการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนในระดับโรงเรียน ทั้งนี้ ผลการศึกษากังทล่องที่ใช้กระบวนการพัฒนาแบบเข้มตามวงจร “ให้ความรู้ วางแผน ปฏิบัติการในสถานการณ์จริง ประเมินผล” ได้แสดงศักยภาพในการยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (พระเอกชัย พิเลศรัมย์ และคณะ, 2562) จึงควรนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทพื้นที่อย่างจริงจัง

การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มี PNI สูงเท่ากัน ผลการวิจัยของพื้นที่อื่น ๆ ให้ภาพสอดคล้องกัน โดยเฉพาะณัฐพงศ์ ตระการ (2565) ที่พบว่า มิติดังกล่าวมักมีระดับการรับรู้ต่ำกว่ามิติอื่นและเชื่อมโยงกับปัญหาการมอบหมายงานไม่สอดคล้องสมรรถนะและการส่งเสริมความก้าวหน้าที่ยังไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ ชนกันท์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) ยังชี้ให้เห็นความแตกต่างเชิงสถิติเมื่อจำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน บ่งชี้ว่าโครงสร้างและบริบทของสถานศึกษามีผลต่อความสามารถของผู้บริหารในการดูแลรายบุคคล ด้วยเหตุนี้ แนวทางพัฒนาควรมุ่งพัฒนาระบบโค้ชเชิงพัฒนา (Developmental Coaching) การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และระบบพี่เลี้ยง ตลอดจนกระบวนการจัดสรรงานบนฐานข้อมูลสมรรถนะ เพื่อให้การเอื้ออำนวยการเติบโตของบุคลากรเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน มิติ “การสร้างแรงบันดาลใจ” แม้โดยทั่วไปจะถูกประเมินในระดับสูงในหลายบริบท (พรพรรณ คำทอง, 2565) แต่ผลในพื้นที่ยังสะท้อนช่องว่างที่ควรเร่งปิด โดยเฉพาะความสามารถในการ “แปลงวิสัยทัศน์เป็นระบบงาน” และการติดตามผลอย่างมีวินัยเชิงปฏิบัติ งานของปนัดดา พลแสน และคณะ (2561) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถทำนายทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 ได้ในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญ ดังนั้น การยกระดับแรงบันดาลใจควรดำเนินการควบคู่กับการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายยุทธศาสตร์ และวงจรป้อนกลับผลที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ ส่วน “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี” ซึ่งมี PNI ต่ำสุดในสี่มิติ สอดรับกับผลงานที่มีรายงานระดับการรับรู้สูงในบริบทโรงเรียนไทย (จินตนา สมศรี และคณะ, 2567) อย่างไรก็ตาม การธำรงอิทธิพลเชิงบวกให้ยั่งยืนจำเป็นต้องตั้งอยู่บนคุณธรรม ความยุติธรรม และความโปร่งใส ตลอดจนความไวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนและชุมชน (Okoko, 2019) เพื่อให้ความน่าเชื่อถือของผู้นำเชื่อมโยงกับความไว้วางใจสาธารณะอย่างแท้จริง นอกเหนือจากระดับปัจจัยของผู้นำ งานวิจัยของ Kalkan et al., (2020) ชี้ชัดว่าวัฒนธรรมโรงเรียน

ทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรคันกลาง” ระหว่างสไตลภาวะผู้นำกับภาพลักษณ์องค์กร กล่าวคือ แม้ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับสูง หากวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนย่อมถูกจำกัด ดังนั้น การยกระดับมิติ “การกระตุ้นทางปัญญา” และ “การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล” จำต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Community) ระบบนิเทศภายใน และกลไกกำกับติดตามที่โปร่งใส เมื่อเชื่อมกับหลักฐานเชิงพัฒนาสายฝน สวิสเอื้อ (2566) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาเล็กภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ สมรรถนะดิจิทัล และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับความจำเป็นในพื้นที่ศึกษา

รูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่พัฒนาขึ้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและผลการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Theory) ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ มีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับเป้าหมายร่วมขององค์กรได้อย่างแท้จริง การกำหนดหลักการของรูปแบบที่เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” สะท้อนถึงความพยายามในการบูรณาการนโยบายระดับมหภาคเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่ อันแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาและการพัฒนาประเทศโดยรวม ในเชิงเนื้อหา วัตถุประสงค์ของรูปแบบดังกล่าว ครอบคลุมองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิกา เรตมอนด์ (2559) ที่พัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่ได้ยืนยันถึงความสำคัญของการยึดโยงตัวบ่งชี้กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างความเป็นเอกภาพและมาตรฐานการพัฒนา ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับงานของนาตยา ทับยาง และ พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563) และพรพรรณ คำทอง (2565) ที่ระบุว่ามีมิติการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการปฏิบัติงานและการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของครู ในส่วนของวิธีการดำเนินงาน รูปแบบได้บูรณาการวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เข้ากับแนวคิดการบริหารเชิงนวัตกรรมและทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นจุดเด่นสำคัญ เพราะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง สามารถติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงได้อย่างเป็นระบบ โดยงานวิจัยของพระเอกชัย พิเลศรัมย์ และคณะ (2562) ได้แสดงให้เห็นว่า การจัดกระบวนการพัฒนาแบบเข้มตามวงจร PDCA สามารถยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนแนวทางของรูปแบบนี้ สำหรับเงื่อนไขและปัจจัยความสำเร็จ การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ถือเป็น

องค์ประกอบที่มีความสำคัญ โดยงานของสายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566) พบว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหลักที่ชี้ขาดต่อความสำเร็จของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การกำหนดกลไก การประเมินผลตนเองและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น แบบประเมิน 360 องศา การสังเกตพฤติกรรม และตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ช่วยให้การติดตามและการสะท้อนผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างรอบด้านและโปร่งใส อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

จากผลการประเมิน ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ความถูกต้องเหมาะสม และความรับผิดชอบ ต่อสังคม ของรูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับหลักการทางการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านความถูกต้องเหมาะสม (Propriety) ผลการประเมินด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาในปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สอดคล้องกับกรรณิกา เรตมอนด์ (2559) ที่ชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ก็เป็นหลักฐานสนับสนุนถึงความถูกต้องเชิงทฤษฎีและความเหมาะสมในการนำมาปรับใช้ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ผลการประเมินด้านนี้อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่ารูปแบบมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู และสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะศตวรรษที่ 21 โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาดยา ทับยาง และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2563) และพรพรรณ คำทอง (2565) ที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต ทั้งนี้ การออกแบบรูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงช่วยสร้างคุณค่าเชิงประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมต่อระบบการศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ผลการประเมินด้านนี้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สะท้อนถึงการออกแบบรูปแบบที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการเชิงวิชาชีพ แต่ยังคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เรียน ชุมชน และสังคมโดยรวม การเน้นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ล้วนสอดคล้องกับแนวคิดของสายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566) ที่เน้นการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีความยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ผลการประเมินด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น แต่สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการนำรูปแบบไปใช้จริงในบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละสถานศึกษา เช่น ความพร้อมของผู้บริหาร ความแตกต่างด้านทรัพยากร และข้อจำกัดทางนโยบายระดับพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยของ พระเอกชัย พิเลศรัมย์ และคณะ (2562) ได้ยืนยันว่า การนำกระบวนการพัฒนาที่ใช้ PDCA และการฝึกอบรมเข้มข้นสามารถเสริมความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จริง หากได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากหน่วยงานต้นสังกัด

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นช่องว่างเชิงสมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (PNI = 0.39) โดยมีมิติที่ต้องเร่งพัฒนา ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ขณะที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความจำเป็นต่ำกว่า การนำรูปแบบไปใช้จึงควรดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เชื่อมโยงวงจร PDCA และระบบติดตามประเมินผล เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในบริบทโรงเรียนต่างขนาด

2) ในระดับยุทธศาสตร์ควรมุ่งจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาจุดอ่อนสำคัญ ได้แก่ การคิดแก้ปัญหาเชิงระบบและการใช้ข้อมูล เพื่อเสริมการกระตุ้นทางปัญญาควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่างรายบุคคล การกระจายอำนาจ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยมีเครื่องมือมาตรฐานสนับสนุน

3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรยกระดับการสื่อสารวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ (เช่น OKRs หรือ SMART) ควบคู่กับการโค้ชและการสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอ ส่วนมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควรธำรงไว้ผ่านคุณธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรมในการตัดสินใจเพื่อเสริมความน่าเชื่อถือในระยะยาว

4) การนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดผลจริงควรมีเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนไทย ได้แก่ แบบฟอร์ม PDCA ที่ยืดหยุ่น คู่มือโค้ชหน้างาน เช็กลิสต์การดำเนินงาน แดชบอร์ดติดตามผล และการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งจะช่วยสะท้อนความเปลี่ยนแปลงได้รอบด้านและสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายพื้นที่ศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นหรือศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน เพื่อยืนยันความทั่วไปของรูปแบบและความเหมาะสมในระดับประเทศ

2) ควรดำเนินการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง โดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในสถานศึกษา เพื่อศึกษาผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร ผลการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระยะสั้นและระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

กรรณิกา เรตมอนต์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย].

<https://phd.mbuisc.ac.th/full%20thesis/kanika.pdf>

เกตุสุตา กิ่งการจร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่*

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลธัญบุรี]. DSpace at Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3305>

- จินตนา สมศรี, สาโรจน์ แก้วอรุณ, สุดา เนตรสว่าง, และ ธรรมรส โชติบุญชู. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนในกลุ่มเครือข่ายเมือง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์*, 9(1), 803-812. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/271640>
- ชนันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา]. YRU Wisdom Bank. <http://wb.yru.ac.th/xmlui/handle/yrui/6648>
- ณัฐพงศ์ ตระการ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 2(1), 121-136. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/JMSSNRU/article/view/159>
- นัตยา ทับยาง และ พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 3(2), 44-63. <https://ssrujournal.com/index.php/hssru/article/view/132>
- ปนัดดา พลแสน, อธิราช เพชรมาลัยกุล, และ อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. (2561). บทบาทส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 15(28), 172-183. <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/10209>
- พระเอกชัย พิเลศรัมย์, เป้าพงษ์พัฒน์ บุญเกษม, และ โกวิท วัชรินทรานุกร. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(3), 474-489. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jg-mcukk/article/view/215718>
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2560). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ การจัดการข้ามวัฒนธรรม. ดี.เค.บุ๊ค ดิสทริบิว.
- พรพรรณ คำทอง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร]. NU Intellectual Repository. <http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/handle/123456789/5661>
- มนสิชา ธรรมรักษ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายมหาวิทยาลัย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. DSpace at Rajamangala University of Technology Thanyaburi. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3532>

- สาคร มหาหิงค์, บุญจักรวาล รอดบำเรอ, และ วิราภรณ์ ส่งแสง. (2565). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 1(4), 62-75. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IEJ/article/view/263103>
- สายฝน สวัสดิ์อื้อ, ไซยา ภาวะบุตร, และ ธวัชชัย ไพโหล. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมจร.อุบลปริทรรศน์*, 8(3), 1381-1390. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/270742>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *คู่มือบริหารจัดการเวลาเรียน “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ปีการศึกษา 2559*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. พรักหวานกราฟฟิค.
- Kalkan, Ü., Bozkurt, S., & Özdemir, Y. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *SAGE Open*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Okoko, J. M. (2019). Towards school leadership development: The essence of working with culturally and linguistically diverse newcomer families in Saskatchewan. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(2), 195-229. <https://doi.org/10.30828/real/2019.2.1>
- Schrum, L., & Levin, B. B. (2015). *Leading 21st-century schools: Harnessing technology for engagement and achievement* (2nd ed.). Corwin Press.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transition marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communication*, 4(1), 9-26. <https://doi.org/10.1080/135272698345852>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>

การอ้างอิงบทความ

- ณัฐศิษฐ์ จิตรจำนงค์, เพ็ชรี รูปะวิเชตร, และ จริญญา เทพพรปัญญากิจ. (2568). รูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 7(4), 1-15. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/283818>

