



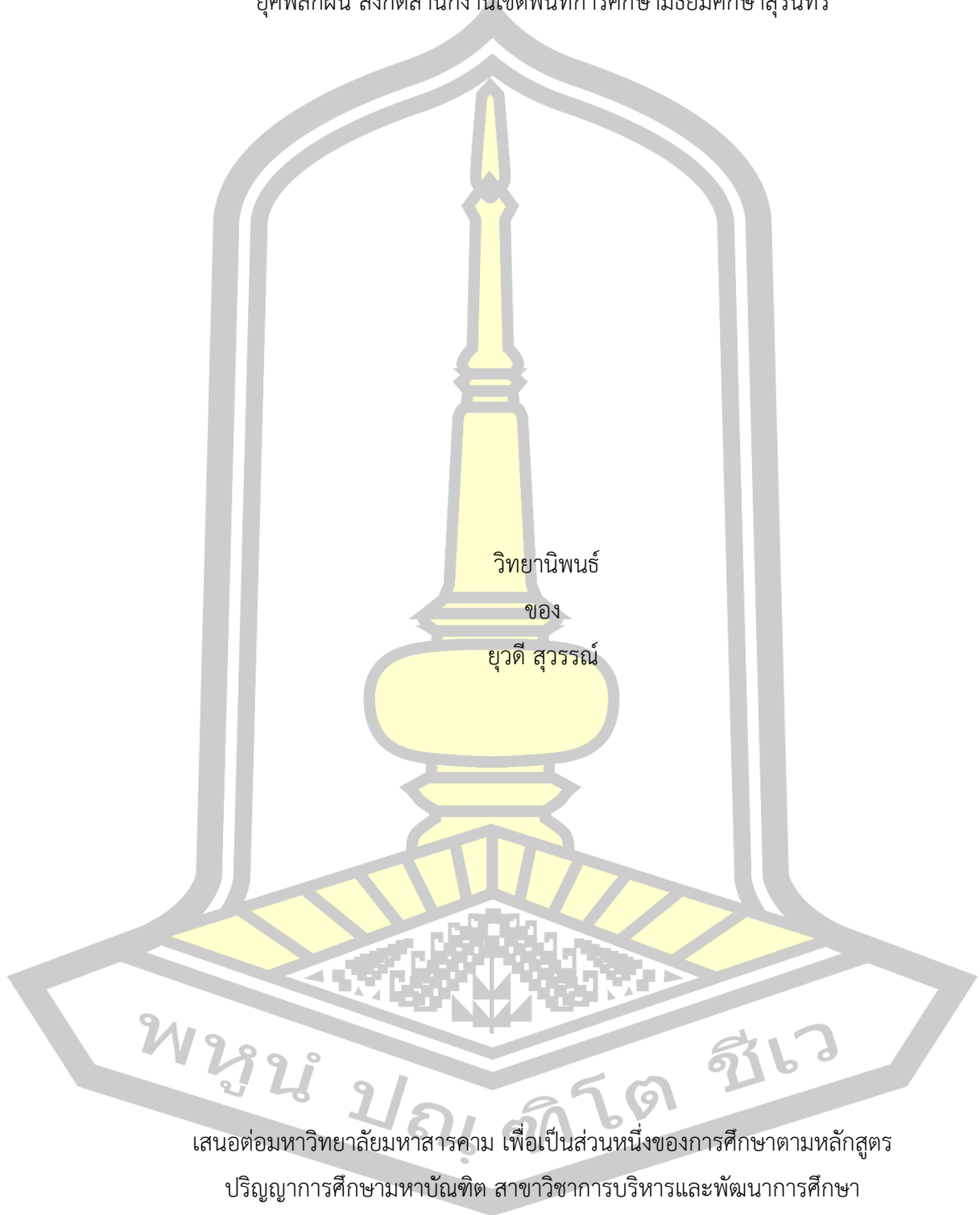
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลก  
ยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ยุวดี สุวรรณ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
พฤศจิกายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลก  
ยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



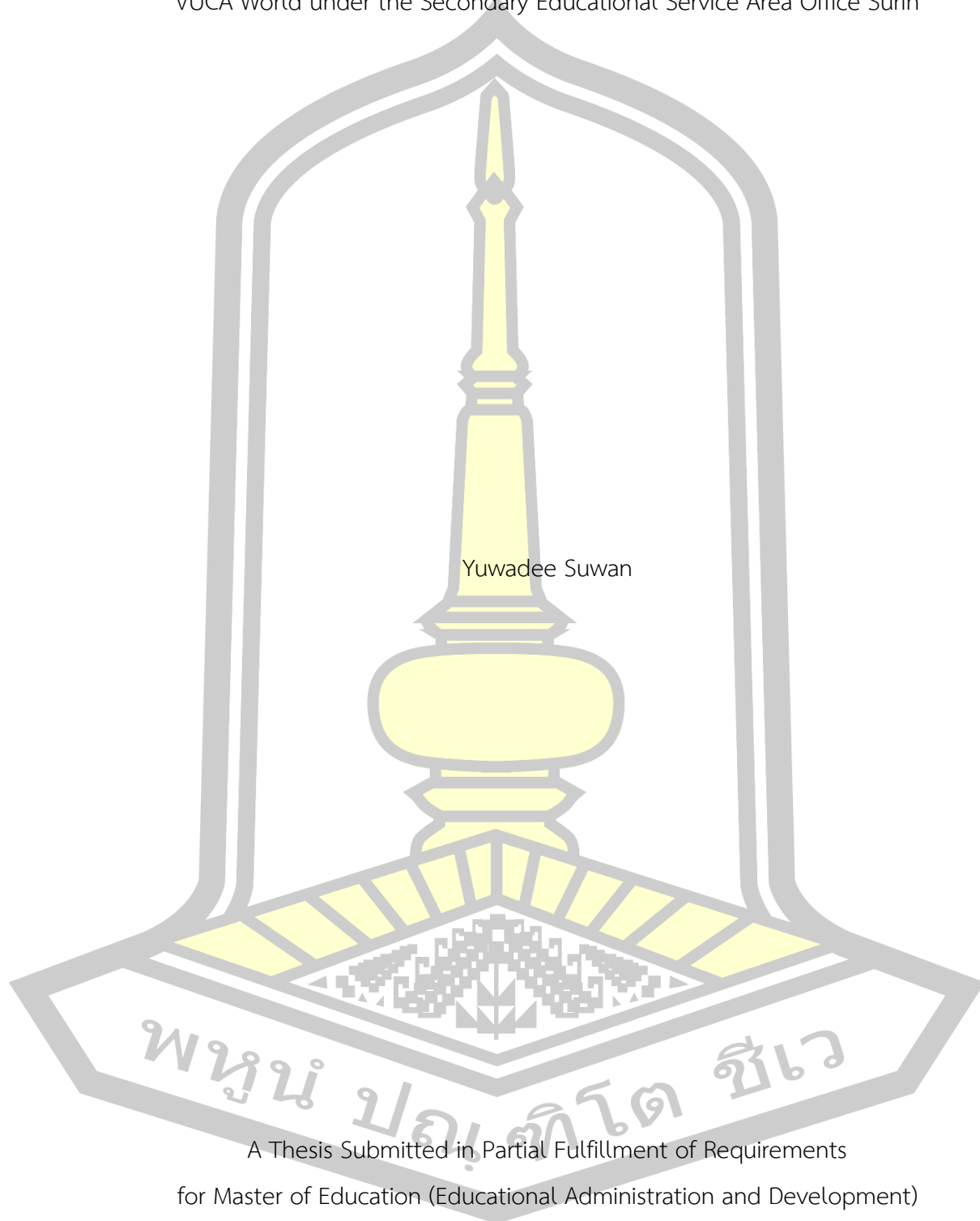
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ยุวดี สุวรรณ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Program to Enhance Leadership of School Administrators in the  
VUCA World under the Secondary Educational Service Area Office Surin



Yuwadee Suwan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

November 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวยุวดี สุวรรณ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. สินธะวา คามดิษฐ์ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. สมคิด สร้อยน้ำ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง )

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์		
ผู้วิจัย	ยุวดี สุวรรณ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2567

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 341 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันตั้งแต่ 0.738-0.901 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ 0.993 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ ตั้งแต่ 0.651-0.817 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ที่ 0.986 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบครอนบาค และวิเคราะห์หาดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรม

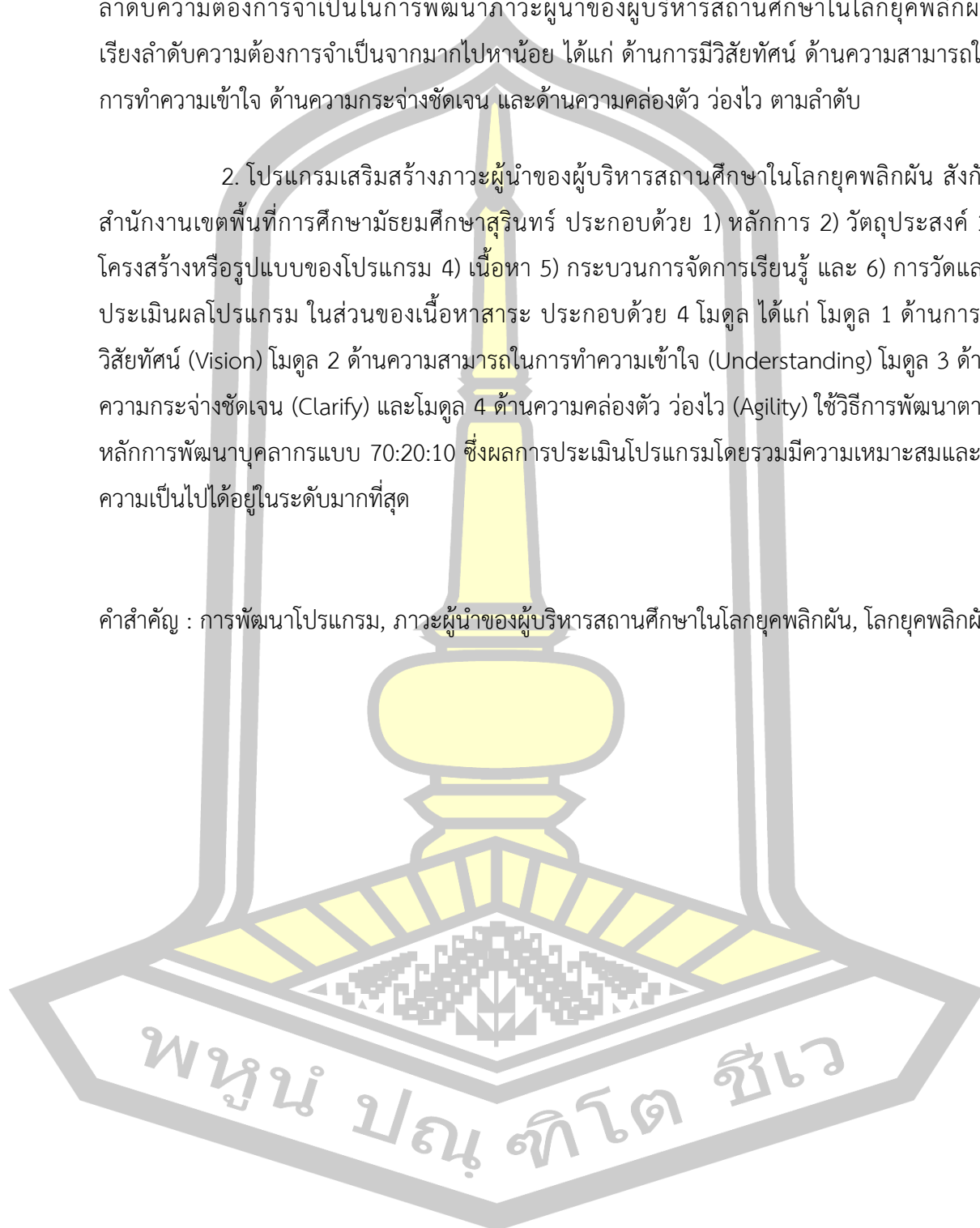
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคล่องตัว ว่องไว สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน

โลกยุคพลิกผัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความกระจ่างชัดเจน ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ด้านความกระจ่างชัดเจน และด้านความคล่องตัว ว่องไว ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ในส่วนของเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding) โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify) และโมดูล 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility) ใช้วิธีการพัฒนาตามหลักการพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10 ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน, โลกยุคพลิกผัน



<b>TITLE</b>	Development of Program to Enhance Leadership of School Administrators in the VUCA World under the Secondary Educational Service Area Office Surin		
<b>AUTHOR</b>	Yuwadee Suwan		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2024

#### ABSTRACT

This research aimed to study the current situation, desirable condition, and needs and develop a program to enhance the leadership of school administrators in the VUCA world under the secondary educational service area office in Surin. The research was divided into two sections. Phase 1 was an investigation of the current situation, desirable condition, and needs to develop a program to enhance the leadership of school administrators in the VUCA world under the secondary educational service area office in Surin. The sample group for data collection consisted of 341 school administrators and teachers from schools within the secondary educational service area office in Surin, by a stratified random sampling technique. The data on needs were organized using the Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ). The data collection tool was a questionnaire with 50 items in a 5-point rating scale format, with power of discrimination ranging from 0.738 to 0.901 for the current situation questionnaire and 0.651 to 0.817 for the desirable condition questionnaire. The reliability of the questionnaire was 0.986 and 0.993 for the current and desirable situation questionnaires, respectively. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Cronbach's correlation coefficient. Phase 2 involved the design, development, and evaluation of a program to improve school administrator leadership in the VUCA world, which was overseen

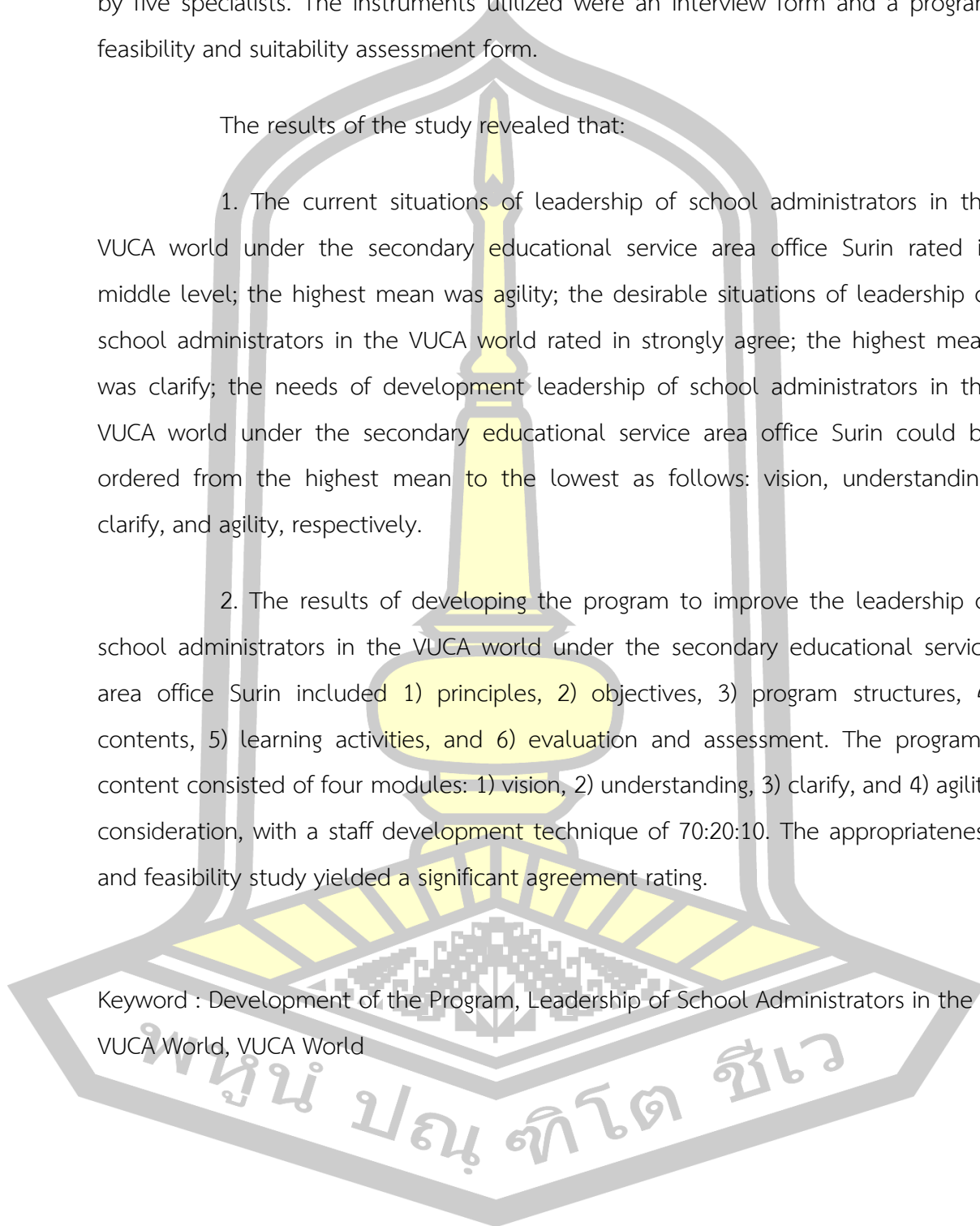
by the Surin secondary educational service area office. The program was appraised by five specialists. The instruments utilized were an interview form and a program feasibility and suitability assessment form.

The results of the study revealed that:

1. The current situations of leadership of school administrators in the VUCA world under the secondary educational service area office Surin rated in middle level; the highest mean was agility; the desirable situations of leadership of school administrators in the VUCA world rated in strongly agree; the highest mean was clarify; the needs of development leadership of school administrators in the VUCA world under the secondary educational service area office Surin could be ordered from the highest mean to the lowest as follows: vision, understanding, clarify, and agility, respectively.

2. The results of developing the program to improve the leadership of school administrators in the VUCA world under the secondary educational service area office Surin included 1) principles, 2) objectives, 3) program structures, 4) contents, 5) learning activities, and 6) evaluation and assessment. The program's content consisted of four modules: 1) vision, 2) understanding, 3) clarify, and 4) agility consideration, with a staff development technique of 70:20:10. The appropriateness and feasibility study yielded a significant agreement rating.

Keyword : Development of the Program, Leadership of School Administrators in the VUCA World, VUCA World



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง ติดตาม เอาใจใส่ ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ทำให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการการสอบ วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สีนธะวา ความดิษฐ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้ความกรุณาเป็นประธาน กรรมการและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และยังให้ข้อคิดข้อเสนอแนะในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง อีกทั้งให้คำแนะนำ ในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงผลงานทางวิชาการตามที่ปรากฏในวิทยานิพนธ์นี้ด้วย

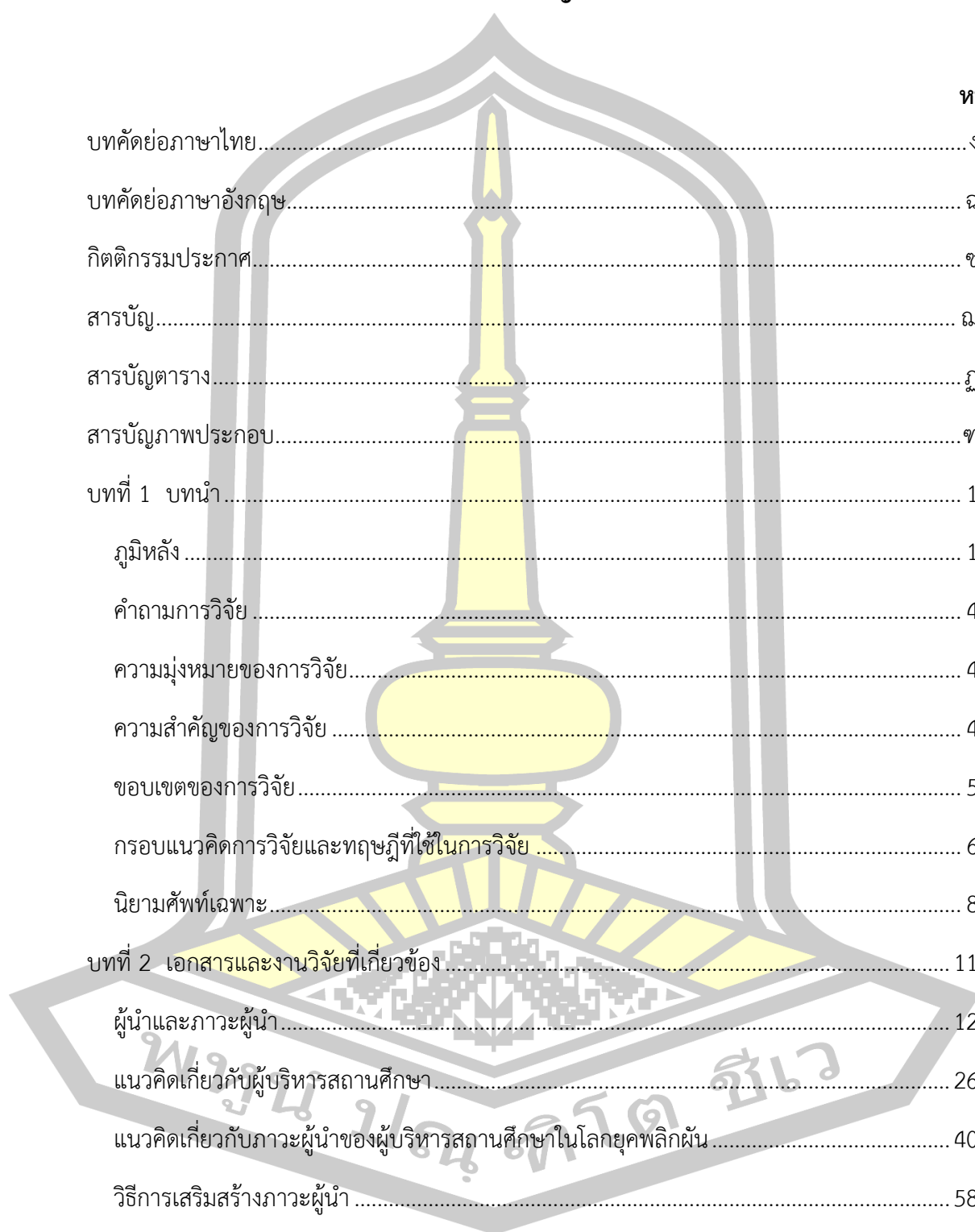
ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งผู้ที่มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.35 ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ ส่งเสริมและให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้ทั้งหมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ส่งเสริมด้านการเรียนและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาที่เรียนมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

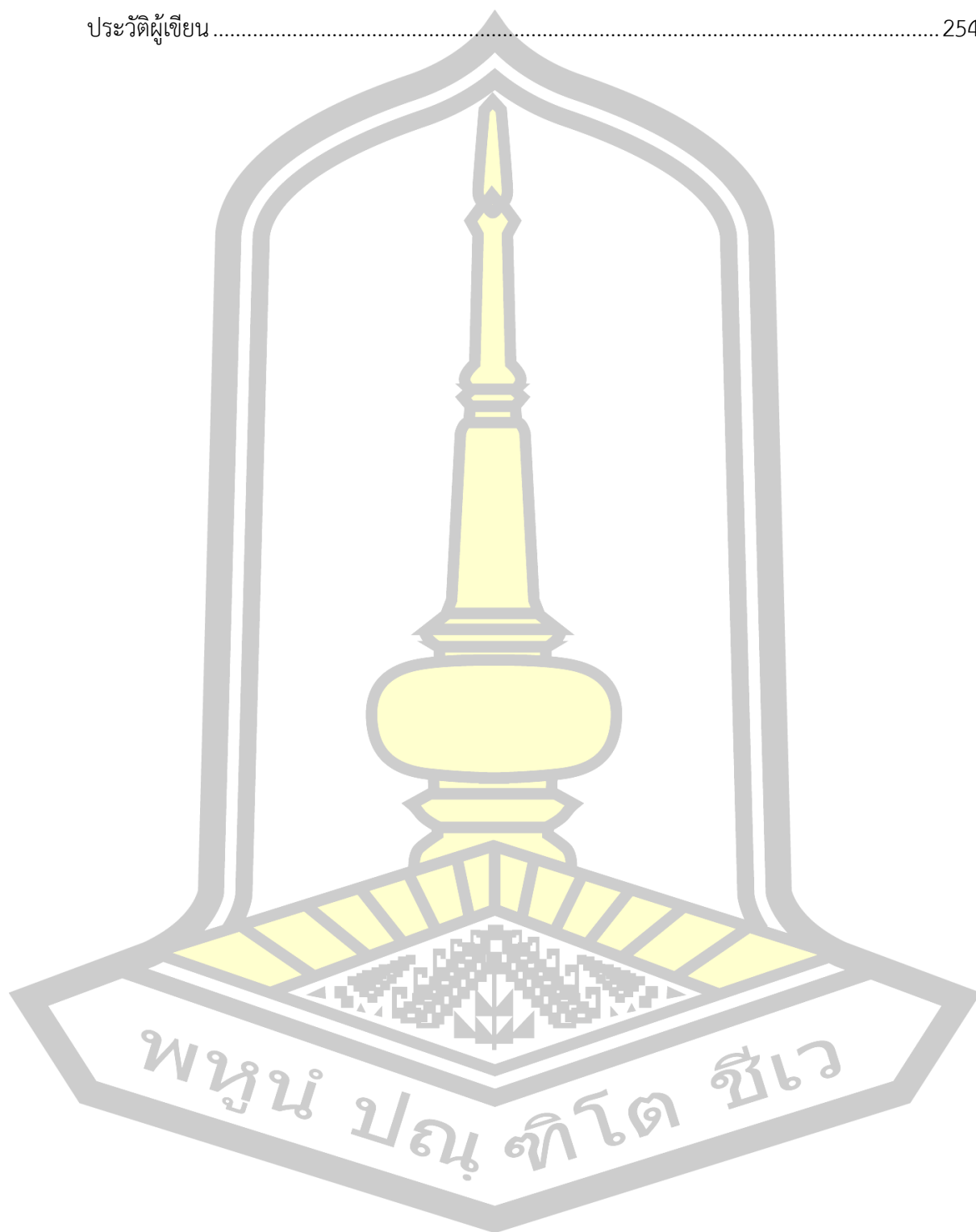
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัยและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	26
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน.....	40
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	58
หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	65
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	72



บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ .....	84
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	91
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	96
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ .....	98
ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	106
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	112
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	112
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	113
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	157
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	157
สรุปผล .....	157
อภิปรายผล.....	159
ข้อเสนอแนะ.....	164
บรรณานุกรม.....	167
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	181
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	184
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	211
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	218
ภาคผนวก จ ตัวอย่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	233

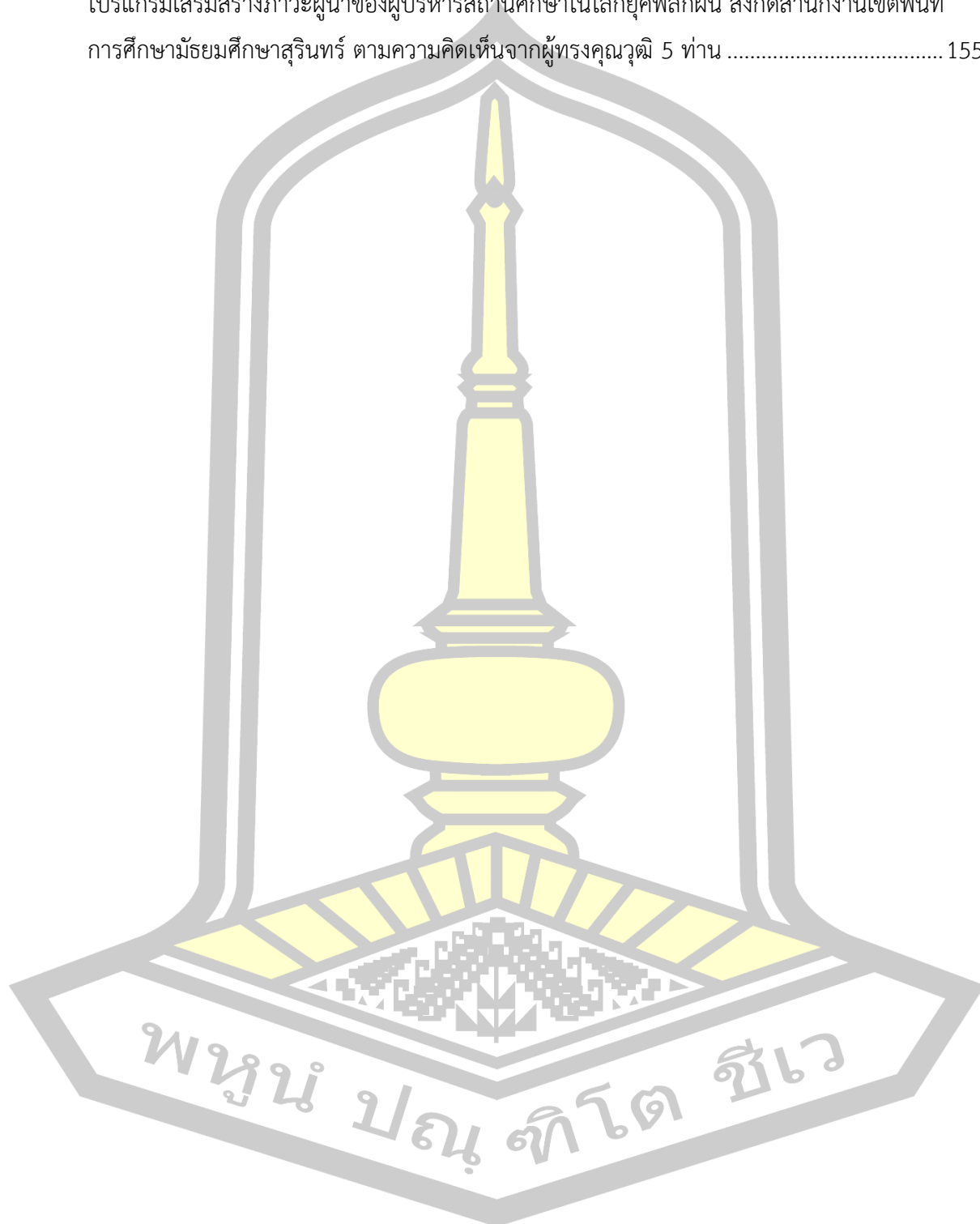
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย .....250  
ประวัติผู้เขียน.....254



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน .....	50
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	63
ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	76
ตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม .....	81
ตาราง 5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจุดอ่อน จุดแข็ง ด้านครูและบุคลากร และด้านการบริหารจัดการของ สพท. และสถานศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ .....	84
ตาราง 6 ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประจำปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....	100
ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	113
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน.....	115
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความคล่องตัว ว่องไว.....	116
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	120
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ.....	124
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความกระจ่างชัดเจน.....	128

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ตามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ..... 155



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง การวิจัย เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคโลกพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ .....	97
ภาพประกอบ 3 แสดงขั้นตอนและกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลก ยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ .....	145
ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ .....	154



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก เป็นปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) และความต้องการกำลังคนในศตวรรษที่ 21 ส่วนปัจจัยภายในประเทศเกิดจากนโยบายการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–พ.ศ. 2570) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–พ.ศ. 2579 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนาากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การจัดการศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบัน สถานศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลักและทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิต และอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศเทคโนโลยี ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอาชีพในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย สามารถพัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศศิธรดา แพงไทย, 2559)

ผู้นำ คือ บุคคลที่สำคัญในหน่วยงานในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bennis และ Nanus, 1986) ดังนั้นผู้นำจึงควรมีแนวทางในการบริหารงานหรือการใช้อำนาจที่ได้รับตามกฎหมายในการชี้นำบุคคลในองค์กรให้ร่วมดำเนินงานตามแผนงาน และแนวทางที่

ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความผันผวนในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือโลกยุคพลิกผัน (VUCA World) ซึ่งเป็นคำที่ได้ยินกันบ่อยมากขึ้นนับตั้งแต่ปี 2020 เป็นต้นมา อาจเป็นเพราะในปีที่ผ่านมา ๆ มา โลกของเราได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไป ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง โลกยุคพลิกผัน คือ ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกทำให้ทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสใหญ่ของโลก 3 กระแส อันได้แก่ 1) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) 2) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) 3) กระแสความยิ่งใหญ่ของเงินทุน (Financialization) (นรรีชต์ ฝินเซียร, 2562)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้ เรียกว่า “VUCA World” คำว่า “VUCA” ถูกใช้ครั้งแรกใน U.S. Army War College ซึ่งนักศึกษาทหารได้ใช้คำย่อนี้เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือเกินกว่าจะอธิบายได้ (Bennett and Lemoine, 2014; U.S. Army Heritage and Education Center, 2022) คำว่า “VUCA” นี้ ได้ใช้อธิบายสถานการณ์หลังจากเหตุการณ์สงครามเย็นในปี 2534 ที่เต็มไปด้วยความรุนแรงอย่างต่อเนื่องในช่วงสงครามอัฟกานิสถานและอิรัก ซึ่งในเวลาต่อมาคำว่า VUCA ก็เริ่มแพร่หลายมากขึ้นในวงการอื่น ๆ ด้วย เพื่อนำมาอธิบายสถานการณ์ที่ยากจะอธิบายคาดเดาไม่ได้และไม่แน่นอน โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V : Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว U : Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย C : Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ A : Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ (Bennis and Nanus, 1986)

คำนิยามสภาวะความผันผวนของโลกในยุค VUCA World ได้รับความนิยในช่วงทศวรรษ 2000 ที่ผ่านมานี้ ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVIC-19) ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผันให้กับผู้บริหารสถานศึกษา แต่สถานการณ์ดังกล่าวอาจจะไม่ชัดเจนนักกับในยุคปัจจุบัน หลังการระบาดของโควิด-19 ทั่วโลกส่งผลให้เกิดแนวคิดในการอธิบายโลกยุคใหม่ด้วยคำว่า BANI หรือ BANI World และ AI World

โลกแบบ BANI world เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดย Jamais Cascio เพื่ออธิบายคุณลักษณะของการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร คือ “ความเปราะบาง” (Brittle) เป็นโลกที่เปราะบาง ไม่ยั่งยืน และถูกขัดขวางได้โดยง่าย “ความกังวล”

(Anxious) โลกที่เต็มไปด้วยความวิตกกังวลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว “สถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามลำดับที่เคยเป็น” (Nonlinear) คือ โลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง และ “การไม่สามารถอธิบายได้” (Incomprehensible) คือ โลกที่ซับซ้อนและเข้าใจยาก โลกแบบ BANI เป็นมากกว่าการอธิบายโลกทางกายภาพแบบ VUCA ช่วยให้เรามองเห็นโลกที่กระทบต่ออารมณ์ของผู้คนได้ชัดเจนขึ้น ได้แก่ ความหดหู่ ความเครียด ความกังวล ความสับสนซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมในการจัดการอย่างรอบด้าน (Cascio, 2020; Evseeva, Evseeva and Rawat, 2022)

ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในปี 1956 โดย John McCarthy ได้ให้คำนิยามของ AI (Artificial Intelligence) หรือปัญญาประดิษฐ์ไว้ว่า AI คือ “ศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ที่สร้างความฉลาดให้กับเครื่องจักร” ส่วน Britannica ให้คำนิยามโดยสรุปว่า “ความสามารถของคอมพิวเตอร์ดิจิทัลหรือหุ่นยนต์ที่ควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ เพื่อการทำงานแทนมนุษย์อย่างเฉพาะเจาะจง” (Smith, 2006) ดังนั้น โลกยุค AI คือ โลกแห่งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีฟังก์ชันที่สามารถทำงานได้เหมือนกับมนุษย์ และสามารถเลียนแบบการทำกิจกรรมของมนุษย์ได้ เช่น การเรียนรู้ การวางแผน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นตัวช่วยมนุษย์ในการคิด ซึ่งจะเน้นไปในเรื่องของการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพราะ AI สามารถทำงานได้รวดเร็วกว่าสมองของมนุษย์ (สุรศักดิ์ แซ่ลิ้ม, 2566)

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันในทุกสถานการณ์ การที่จะพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุม กำกับ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่าง ๆ

จากรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า การดำเนินงานบางด้านไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากประสบปัญหาของผลกระทบจากภาวะการณณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หลายคนได้รับผลกระทบจากการติดเชื้อไวรัสดังกล่าว ยังมีจำนวนนักเรียนที่ติดเชื้อหรือครูผู้สอนที่ติดเชื้อ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมจัดการเรียนการสอนได้ตามปกติ ครูผู้สอนต้องปรับการสอนให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถบริหารองค์กรให้ขับเคลื่อนตามนโยบายได้ เพราะสถานการณ์มีความผันผวนตลอดเวลา ยากต่อการคาดเดา มีความซับซ้อนและคลุมเครือ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนลดต่ำลง กิจกรรมการแข่งขัน กิจกรรมการอบรมพัฒนาตนเองต่าง ๆ ไม่สามารถจัดได้ตามปกติ ครูและผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2565)

ผลกระทบจากสถานการณ์ข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผันอย่างเร่งด่วน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ จัดลำดับความต้องการจำเป็นและนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผันให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำโปรแกรมที่ได้นั้นมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อยู่ระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อรับมือกับกระแสโลกที่ผันผวน และเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผัน ที่สามารถปรับการบริหารงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน เพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน โดยศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ พัชรารมณ์ ดวงชื่น (2561), รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิรัมย์ (2565), ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565), เจริญ ภูวิจิตร (2565), Lawrence (2013), Johansen และ Euchner (2013), Mishra และ Joshi (2016), Kukreja (2019), Latif และ Ahmad (2021), Muparuri และคณะ (2021) และ Mwenje และ Manyanga (2023) ซึ่งพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน มี 4 ข้อ ดังนี้

- 1.1 มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทัน่วงที (Agility)
- 1.2 มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ (Vision)
- 1.3 มีความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)
- 1.4 มีความชัดเจนกระจ่าง (Clarity)

### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามวิจัยและความมุ่งหมายของงานวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

2.1 ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จากโรงเรียน 85 แห่ง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566

2.2 ระยะเวลาที่ 2 ออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนี้

2.2.1 นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ  
ความต้องการจำเป็นมาออกแบบและสร้างโปรแกรม

2.2.2 ศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 5 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์  
โดยมีวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2.3 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค  
พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินโปรแกรมโดยประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (ชุดเดิม) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive  
Sampling)

### กรอบแนวคิดการวิจัยและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค  
พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด  
การวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ได้จาก  
การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน จากแนวคิดและทฤษฎีของ  
พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2561), รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิรัมย์ (2565), ณัฐภัทร อินทรปรีดา และ  
คณะ (2565), เจริญ ภูวิจิตร (2565), Lawrence (2013), Johansen และ Euchner (2013),  
Mishra และ Joshi (2016), Kukreja (2019), Latif และ Ahmad (2021), Muparuri และคณะ  
(2021) และ Mwenje และ Manyanga (2023) พบว่า การบริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
ผู้บริหารต้องสร้างโอกาสทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทาง  
การศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ ทำความเข้าใจเข้าใจจุดแข็ง  
จุดอ่อนของสถานศึกษา ชีตความสามารถและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีความกระฉ่างชัด สร้างเสริม  
ความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ มีความไว้วางใจต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวและรับมือกับ  
สถานการณ์ฉุกเฉินได้ เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในยุค  
โลกพลิกผัน โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน มีคุณลักษณะ 4 ข้อ ดังนี้

1) มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทันท่วงที (Agility) 2) มีวิสัยทัศน์ที่

ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ (Vision) 3) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding) และ 4) มีความชัดเจนกระจ่าง (Clarity)

2. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้สังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ประยูร ศรีประสาธน์ (2542), กรมวิชาการ (2545), จันทราณี สงวนนาม (2545), พันธ หันนาคินทร์ (2548), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553), ชูชัย สมितिไกร (2554), Truelove (1992), Wentling (1992) และ Wills (1998) สรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำได้สังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของ กวี วงศ์พุด (2550), อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557), ประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2558), อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559), สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561), Lombardo และ Eichinger (1996), Charles Jennings (2013) และ DuBrin (2016) สรุปหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70:20:10 ประกอบด้วย 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้แก่ อารัง บัวศรี (2542), นฤมล มณีงาม (2547), สุमितรา พงศธร (2550), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), สุวิทย์ ยอดสละ (2556), เชษฐา คำคล่อง (2557), Barr และ Keating (1990), Niedermeyer (1992) และ Kanaya และ McMillan (2005) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์โปรแกรม 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหาสาระของโปรแกรม 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาโปรแกรม ได้สังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของ ไท คำล้าน (2554), สมคิด บางโม (2558), Knowles (1980), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996) และ Caffarella (2002) สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) ออกแบบโปรแกรม 3) การประเมินผลของโปรแกรม

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยนำมาใช้สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ปรากฏดังภาพประกอบ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน** ได้จากการสังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของ Latif และ Ahmad (2021), Muparuri และคณะ (2021) และ Mwenje และ Manyanga (2023) ฯลฯ ได้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน 4 ข้อ ดังนี้
  - 1) มีความคล่องตัว ว่องไว
  - 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
  - 3) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ
  - และ 4) มีความชัดเจนกระชับ
2. **หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ** ได้สังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของ อภิวิทย์ พิมลแสงสุริยา (2557), Charles Jennings (2013) และ DuBrin (2016) ฯลฯ สรุปหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70:20:10 ประกอบด้วย
  - 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
  - 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น
  - และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร
3. **วิธีการพัฒนาโปรแกรม** ได้สังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของ ไท คำล้าน (2554), สมคิด บางโม (2558), Knowles (1980), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996) และ Caffarella (2002) พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม มี 3 องค์ประกอบ คือ
  - 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน
  - 2) ออกแบบโปรแกรม
  - 3) การประเมินผลของโปรแกรม

ยกร่างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือ กลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานหรือ กิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กรในสถานการณ์โลกยุคพลิกผัน บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้ สำเร็จ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ข้อ ดังนี้ 1) มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่ วิกฤตได้ทันท่วงที 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ 3) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ และ 4) มีความชัดเจนกระจ่าง

3. ความคล่องตัว ว่องไว หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว บริหารทีมงานและ องค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และ มีความสามารถในการปรับตัวสูง

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มองเห็นทิศทางและเป้าหมาย ได้กว้างไกล สามารถชี้นำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะ เปลี่ยนแปลง เพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ

5. ความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถ ในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

6. ความกระจ่างชัดเจน หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความชัดเจนในสถานการณ์ ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

7. โลกยุคพลิกผัน เป็นคำเรียกโลกยุคใหม่ที่มีความแปรปรวนผันผวนสูงมาก หมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว ด้วยสภาวะความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน มีความซับซ้อนเชิงระบบที่มากขึ้น เรื่อย ๆ และความคลุมเครือ ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ซึ่งเป็นสถานการณ์ของโลกที่ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคต

8. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70:20:10 หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลากร ให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นระบบโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% เรียนรู้จากผู้อื่น 20% และเรียนรู้ จากหลักสูตร 10%

9. โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม วิธีการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพพึงประสงค์ ปัญหา ความต้องการ 2) การออกแบบโปรแกรม และ 3) การประเมินผลโปรแกรม

10. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม โดยมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์โปรแกรม 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหาสาระของโปรแกรม 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

11. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน หมายถึง ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโลกยุคพลิกผันของผู้บริหาร สถานศึกษาที่เข้าร่วมโปรแกรม

12. การประเมินโปรแกรม หมายถึง การประเมินคุณภาพของโปรแกรม โดยการประเมินหา ความเหมาะสมของโปรแกรม ด้านเนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจ และเป้าหมาย และการประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการ พัฒนาการใช้โปรแกรมให้ตรงตามวัตถุประสงค์

13. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งคอยสนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของ คนอื่น ๆ ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำงานสำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จ ตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร

14. ครู หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ทำหน้าที่การจัดการเรียน การสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์

15. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ หัวข้อต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน
  - 3.1 ความหมายของโลกยุคพลิกผัน
  - 3.2 การบริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน
  - 3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน
4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
5. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
  - 6.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 6.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 6.3 การพัฒนาโปรแกรม
  - 6.4 การประเมินโปรแกรม
7. บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ผู้นำและภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ในหลายหัวข้อ ดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการรวมถึงบุคลากรที่อยู่ในองค์การทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไปให้ความสำคัญกับคำว่าผู้นำ เพราะปัจจัยที่จำเป็นหรือสิ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ ดังนั้นการศึกษาผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจผู้นำในมิติต่าง ๆ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) และยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กิตติ ตย์คานนท์ (2555) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง การยกย่อง หรือการมอบหมายให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ เนื่องจากได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาและจะนำพากลุ่มองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่พึงประสงค์ได้

วิเชียร วิทย์อุตม (2558) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีและใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลในการนำทางกลุ่ม โดยผ่านวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้นำทางกลุ่มไปสู่เป้าหมายและแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในกลุ่มและองค์กร ทั้งนี้การแสดงออกของผู้นำสามารถสังเกตเห็นได้จากลำดับชั้นในกลุ่ม ซึ่งลำดับชั้นของผู้นำอาจมีความเป็นทางการเห็นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่บางกรณีผู้นำอาจจะไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นกับบุคคลในองค์กร

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาจากการแต่งตั้ง และได้รับการยอมรับความไว้วางใจจากกลุ่ม ให้มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการชี้แนะสั่งการมอบหมายงาน จูงใจ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์ (2565) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และในการเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ

Bennis และ Nanus (1986) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มและเป็นผู้ที่จะนำกลุ่ม

ให้พ้นจากอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Robbins (1994) ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า ผู้ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือองค์การ สามารถนำพากลุ่มปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

Stogdill (1974) ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า ผู้ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ คือ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Fiedler (1967) ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า ผู้ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรืองานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983) ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า ผู้ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มาจากภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งคำดังกล่าวเป็นที่สนใจกันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในแวดวงวิชาการทางประเทศแถบตะวันตก ในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 มีนักวิชาการจำนวนมากพยายามวิเคราะห์และให้ความหมายคำว่าภาวะผู้นำ มีตำราและหนังสือทางการบริหารให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้เป็นจำนวนมาก และเพียงพอกับ

จำนวนนักวิชาการที่พยายามศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ดังนี้

Yukl (2010) โดย Yukl ได้ศึกษาความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” และได้ยกตัวอย่างคำนิยามของคำดังกล่าวที่นักวิชาการเสนอไว้ในระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

1. ปี ค.ศ. 1957 Hemphill และ Coons เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2. ปี ค.ศ. 1978 Katz และ Kahn เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลที่มีต่อ และอยู่เหนือการยอมรับอย่างอัตโนมัติต่อการชี้นำอันเป็นกิจวัตรขององค์การ

3. ปี ค.ศ. 1978 Burns เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติเมื่อบุคคลได้รับการจัดการให้ทำบางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวกับสถาบัน การเมือง จิตวิทยา และแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วม และจูงใจให้ผู้ตามพึงพอใจ

4. ปี ค.ศ. 1982 Smircich และ Morgan เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการตระหนักถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลหรือหลายคน สามารถประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะกำหนด และอธิบายความเป็นจริงของผู้อื่น

5. ปี ค.ศ. 1984 Ranch และ Behling เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่ถูกจัดการเพื่อให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ปี ค.ศ. 1986 Richards และ Engle เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการทำให้วิสัยทัศน์ ชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นคุณค่า มีความชัดเจน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ซึ่งทำให้สิ่งต่าง ๆ สามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้

7. ปี ค.ศ. 1990 Jacobs และ Jaques เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ให้ จุดหมายหรือทิศทางที่มีความหมาย ทำให้เกิดความพยายามร่วมกัน และความปรารถนาที่จะบรรลุ จุดมุ่งหมาย

8. ปี ค.ศ. 1992 Schein เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิวัฒนาการที่จะสามารถปรับตัวได้มากขึ้น

9. ปี ค.ศ. 1994 Drath และ Palus เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ให้ความหมายกับสิ่งที่ผู้คนกำลังทำร่วมกัน เพื่อที่คนจะได้เข้าใจและอุทิศตัว

10. ปี ค.ศ. 1999 House และคณะ เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคล ในการที่จะมีอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์การมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ดังนี้  
 ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล (2540) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ

ความพยายามอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดตลอดจนเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำการชักชวนและการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งตั้งใจและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำกระตุ้นโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2563) สรุปคำนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ หรือเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

Stogdill (1974) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้ที่เป็นผู้นำนั้น กระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Nelson และ Quick (2006) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

DuBrin (2016) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิมเกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ดังนั้นการแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการจึงแบ่งได้ เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้ (Lussier and Achua, 2001)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งในแต่ละกระบวนทัศน์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกลักษณะหรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำจากผู้ได้บังคับบัญชา หรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรก สำหรับการเป็นผู้นำ (Lussier and Achua, 2001)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรหรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ทำทาง การพูดจำเป็นอย่างไร เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรกเพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บังคับบัญชาโดยทั่วไปได้ จากการศึกษารายงานหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544)

Vroom (1976) ได้สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

Reddin (1970) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษา ภาวะผู้นำนั้นมีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับ ทุกสถานการณ์ได้ ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ในปี ค.ศ. 1974 Stogdill (Stogdill, 1974) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่าง เพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ Stogdill ยังสรุปว่า คุณลักษณะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่าง เพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือผู้นำมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ตามธรรมชาติของกลุ่ม

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณปี ค.ศ. 1940 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎี ภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายาม วิเคราะห์ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล หรืออีกอย่างหนึ่ง คือ มุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน (Lussier and Achua, 2001)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม สืบเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ไม่สามารถจะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบกับความเจริญในทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้นมักเป็นการศึกษาว่า ผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง เช่น มีวิธีการที่มอบหมายงานอย่างไร มีวิธีการสื่อสารอย่างไร มีวิธีการสร้างแรงจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง เป็นต้น แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำก็วิธีการศึกษาคุณลักษณะ ของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One Best Way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้น เป็นมาแต่เกิด (Born Leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (Owen, 1973) ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่ม

ทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1987)

ในการวิจัยเพื่อการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ผู้นำ และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบของภาวะผู้นำ ดังนี้

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) จะเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่า กลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ หน้าที่ประการแรกเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-relate) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา หน้าที่ประการที่สองเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม หน้าที่เกี่ยวกับภารกิจอาจได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม อาจประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง สมาชิกคนใดของกลุ่มทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม ตัวอย่างของการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เช่น

Cartwright และ Zander (1953) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้

2 ประการ คือ

1. การทำให้กลุ่มเป้าหมาย (Goal Achievement)
2. การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance)

Etzioni (1964) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ คือ

1. การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
2. การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ (Leadership Styles) วิธีมุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้แนะ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิดมุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้าง ความเจริญให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุม ลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธาและ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้บุกเบิกในการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่

Lewin, Lippit และ White (1939) ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น โดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ มิติหนึ่งมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้มแข็งของตัวกลุ่มเองนักวิจัยอาจเรียกชื่อมิติทั้งสองแตกต่างกันไป แต่มีความหมายคล้าย ๆ กัน เช่น Daniel Katz เรียกว่า มิติมุ่งคนงาน (Employee-orientation) กับมิติมุ่งผลผลิต (Production Orientation) Andrew Halpin เรียกว่า กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) Black and Mutton เรียกว่า มิติมุ่งที่ผลิตผล (Concern for Production) กับมิติมุ่งที่คน (Concern for People) Tannenbaum and Schmidt ใช้คำว่าเอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) กับเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered) เป็นต้น

สรุปได้ว่า แนวคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มิได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนัก แต่ในความเป็นจริงอาจมีบางสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะเด่นเฉพาะแต่ไม่เสมอไป บางครั้งผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันก็สามารถทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพสำเร็จได้ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้การศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำยังถูกวิจารณ์ถึงความถูกต้องและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดการนำไปใช้และได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากล แต่ในช่วงเวลาต่อมาได้มีการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม ซึ่งมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องและตรงกันข้ามกับผลการศึกษาเริ่มต้น ทำให้การสรุปผลไม่สมบูรณ์

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรม ได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาแบบของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ หรือหมายถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเน้นที่ความสำคัญขององค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ตามที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Lussier and Achua, 2001)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. พิจารณาว่าองค์ประกอบใดสำคัญที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น
3. พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้

สถานการณ์นั้น ๆ

ผลจากการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำจะเสนอแนะว่า

1. ผู้นำจะทำอะไรหรือจะปฏิบัติอย่างไร
2. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรจะทำปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

สูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด

Owens (1981) ศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาสถานการณ์ สรุปได้ว่า

สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง

DuBrin (2010) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับ

สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำ 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ และ 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งแนวคิดของ DuBrin ได้มาจากการศึกษาวิจัยแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลจากสถานการณ์ต่าง ๆ จนได้ข้อสรุปว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Fiedler's Contingency Model ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ของ House เป็นต้น ทฤษฎีเหล่านี้พอสรุปย่อได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler's Contingency Model ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเจตคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ การจัดจำแนกแบบของผู้นำนั้น จะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องโดยใช้แบบทดสอบ Least-preferred Co-workers Test (PLC) คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่า ผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งมั่นงาน (Test-motivated) หรือ

มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 3 ดังนี้

- 1.1 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
- 1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure)
- 1.3 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member

Relations)

จากการผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ จะทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ชื่นชอบมากที่สุด ถึงสถานการณ์ที่ชื่นชอบน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใด มีประสิทธิผลในสถานการณ์อย่างไร

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎีนี้มีจุดประสงค์เบื้องต้น เพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องชี้ทางเพื่อการวิจัย ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล ส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้นอาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสถิติของ Reddin ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-behavior) กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) สำหรับสถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรเดียว คือ วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่มโดยที่วุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้ หมายถึงสมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ และประสบการณ์เดิมของบุคคลหรือของกลุ่ม Hersey และ Blanchard แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่าง จากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ

3. ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของ House ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้ หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัวและวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้พิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายคล้าย ๆ กับทฤษฎีสถานการณ์อื่น ๆ คือ พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) ทฤษฎีนี้ใช้แบบวัด LBDQ ฉบับที่ 12 (LBDQ Form XII) เป็นเครื่องมือจำแนกแบบของพฤติกรรมผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปร

2 ตัว คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและความพอใจของตน
2. ความกดดันและความต้องการของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบ ได้แก่
  - 2.1 ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2.2 ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กร
  - 2.3 กลุ่มงาน

ข้อสรุปอย่างหนึ่งของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ก็คือพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและพอใจก็คือพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนี้ หรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ตามพอใจในอนาคต

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบัน ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม คือ พฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งทำงานและมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะของตน หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำจะต้องเก่งทั้งคนและทั้งงาน

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่ซับซ้อนเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำ คุณลักษณะทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น นักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิก

ในองค์กร และการสร้างควมมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัย คุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ

4.2 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลมาจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งๆที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีในบางกรณีก็เกินไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีอาจมีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะในการบริหารงานมักจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวังจนประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญในการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม (Bass และ Avolio, 1994)

#### 4. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ トラบใดที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์กร ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์การด้วย

องค์การจำนวนมากมีความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีภาวะผู้นำ เนื่องจากเห็นความสำคัญว่าภาวะผู้นำของบุคคลในองค์การจะทำให้องค์การมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาภาวะผู้นำของนักบริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ และนักวิจัยในหลายสาขาที่ทำการศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างยอมรับว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับ ตลอดจน ภาวะผู้นำของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มขององค์การและ การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามข้อเท็จจริงและองค์ความรู้ ดังกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำก็ยังเป็นข้อถกเถียงกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องมีการศึกษาเสนอแนะ แนวความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการวิจัยเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ซึ่งนักวิชาการได้ กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สัมมา ธรณิธย์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน องค์การและสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ตลอดจนความอบอุ่นในการทำงานสู่ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหาร หรือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม นั่นย่อมหมายถึงองค์การประสบความสำเร็จบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบ แล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควร คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง ภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นที่ ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า เป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษา เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดันให้ สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญที่ทำให้การทำงานของ สถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นหลักสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น ประเด็นแรก คือ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำ ประเด็นต่อมา คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และประเด็นสุดท้าย คือ คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนและไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะมีความทันสมัยมากเพียงใดก็ตาม นอกจากนี้ยังมีข้อถกเถียงที่ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด หากต้องมีการพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงสามารถเป็นผู้นำได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำได้เช่นกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และวารภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแสดงออกหรือสิ่งที่ผู้นำได้ใช้หรือแสดงออกไป ภาวะผู้นำช่วยดึงศักยภาพในตัวผู้บริหารหรือผู้นำออกมาใช้ ซึ่งเป็นการยืนยันว่าความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นจะมีประโยชน์หรือไม่ประโยชน์ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ได้มากน้อยเพียงใด ภาวะผู้นำช่วยดึงศักยภาพในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะมีความสามารถเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยในการสร้างการยอมรับเนื่องจากภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไปรู้จักผู้นำดีขึ้นว่าเป็นผู้นำแบบไหน มีความสามารถหรือความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากผู้บริหารหรือผู้นำมีภาวะผู้นำก็จะสามารถสร้างการยอมรับในตัวผู้บริหารหรือผู้นำได้เป็นอย่างดี

ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน์ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าองค์กรใด ๆ ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เนื่องจาก การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานการปกครองคน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีศิลปะในการครองใจคนให้ได้ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และมีความสามารถนำพา การดำเนินงานหรือกิจกรรมกลุ่มหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำจึงมีความสำคัญในการ

ช่วยกำกับให้กลุ่มคนทำงานเป็นไปตามระบบและกระบวนการในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยแนะแนวทางให้มีการประสานงานให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ช่วยให้หน่วยงานมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ช่วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และความรับผิดชอบต่อการบริหารงาน มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน เนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของหน่วยงาน เป็นแบบอย่าง เป็นตัวแทนและเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานแตกต่างออกไปจากบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการทำงาน เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำและผู้ตาม และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า ผู้นำจะช่วยให้องค์การมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ครบถ้วน ตลอดจนช่วยนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2561) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อร่วมกันทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการให้กำลังใจ การจูงใจ การชี้แนะแนวทาง และการโน้มน้าวใจ ซึ่งมีความแตกต่างจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ในการควบคุมหรือสั่งการ เพื่อให้พนักงานในองค์การทำงานให้เสร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้บริหารเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน หรือกิจกรรมขององค์การ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ และแน่นอนเมื่อบุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านศึกษา สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในหลากหลายด้าน ผู้วิจัยได้รวบรวมแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ตามรายละเอียด ดังนี้

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้

เพียงใต้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งการร่วมแรงร่วมใจ

ธีระ รุญเจริญ (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลผู้มีหน้าที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้นำ สามารถควบคุมและดูแลการดำเนินงานในด้านบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้บรรลุตามแผนและนโยบายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ประภาพรธรรม รักเลี้ยง (2556) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่สนับสนุน หรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำงานสำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจต่อผลสำเร็จที่เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือและการสนับสนุนมากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการและการควบคุม ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารในองค์กรสมัยใหม่จะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน ผู้สอน หรือผู้นำทีม

ถวิล อรัญเวศ (2560) ให้นิยามว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในทางการบริหารจัดการองค์กร หน่วยงานหรือสถานศึกษามีทักษะในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างสูงสุด

Gorton (1983) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุม ดูแลและการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ บริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Burdy (1992) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Caldwell (2000) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งคอยสนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำงานสำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร

## 2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษาที่จะสามารถดำเนินการให้หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้สำเร็จ อย่างสมบูรณ์ครบถ้วนในกระบวนการ และเมื่อโลกมีความเจริญก้าวหน้าเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งได้มีการกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นผู้นำในการพัฒนา มีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การสร้างความร่วมมือ และประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อการวางแผนพัฒนาการจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อม ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ช่วยเหลือ โดยจัดให้มีระบบนิเทศภายในระบบประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนตลอดเวลา

ธีระ รุญเจริญ (2553) กล่าวว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะว่ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา บทบาทของผู้บริหารมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนดีเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือชุมชน

6. เป็นผู้บริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์

8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกัน

สันติ บุญภิรมย์ (2552) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้อง บริหารจัดการให้บรรลุไปตามหน้าที่ของสถานศึกษานั้น ๆ มีดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาต้องจัดการศึกษาให้เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2. การจัดรูปแบบระบบการศึกษาในสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาได้ใน รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ และจัดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ ระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้

3. การจัดการศึกษาปฐมวัยและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

4.1 การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและ ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.2 การฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

4.3 การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการ ปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4.4 การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนเหมาะสมกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา

4.5 การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้

การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

4.6 การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5. การจัดการประเมินผู้เรียน ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษา โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนตามวาระหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

6. การพัฒนาชุมชน พัฒนาสังคม ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชนสถาบันศาสนาและสถาบันอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การพัฒนาระหว่างชุมชน

7. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

8. การระดมทรัพยากรบุคคลให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ให้หน่วยงานทางการศึกษาและหมายรวมถึงสถานศึกษาได้ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

9. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมาย ว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา

ปารีชาติ แก้วมณี (2557) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 8 ข้อใหญ่ ดังนี้

1. การวิเคราะห์นโยบายและสังเคราะห์งาน
  - 1.1 วิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา
  - 1.2 กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา
2. การบริหารงานในสถานศึกษา
  - 2.1 บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล
  - 2.2 บริหารบุคลากรในสถานศึกษา
3. กำกับดูแลในสถานศึกษา
  - 3.1 กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
  - 3.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร
  - 3.3 กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
  - 3.4 กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
  - 3.5 กำกับดูแลการบริหารงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ
4. การเป็นผู้นำ
  - 4.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา
  - 4.2 เป็นผู้นำในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 4.3 เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา
5. การส่งเสริมและสนับสนุน
  - 5.1 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ค้นคว้าและวิจัย
  - 5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
  - 5.3 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม
  - 5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา
  - 5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา



2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

3.1 มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล

3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี

3.3 มีมนุษยสัมพันธ์

3.4 มีอารมณ์ขัน

3.5 เป็นนักประชาธิปไตย

3.6 ประนีประนอม

3.7 อดทนอดกลั้น

3.8 เป็นนักพูดที่ดี

3.9 มีความสามารถในการประสานงาน

3.10 มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน

3.11 กล้าตัดสินใจ

3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี

4.2 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสิ่งการที่ดี

4.3 มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

4.4 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

4.6 มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ

4.7 มีความรับผิดชอบงานสูงไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค

4.8 กำกับ ติดตามและประเมินผล

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุไปตามหน้าที่ของสถานศึกษานั้น ๆ โดยต้องเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2553) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน ผู้นำตามธรรมชาติ ได้แก่ ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ได้แก่ ร่วมทำงาน เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษาปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ ได้แก่ บริหารและจัดการศึกษาจิตวิทยาการทำงานกับผู้อื่น พื้นฐานการศึกษาค้นคว้าวิจัยบริหารทางการบริหารการศึกษา อันประกอบด้วยระเบียบ กฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจการปกครอง

3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียง การพูดน่าฟังเข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง (Emotional quotient : EQ) เข้มแข็งแต่ถ่อมตน กริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ

4. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ทนการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง โปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถหรือความชำนาญในการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาการและการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงาน เป็นกลุ่มเป็นทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. ความรู้สึกและรู้ออบ การบริหารจัดการการจัดการศึกษา ระเบียบกฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยาการบริหาร

7. ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกัน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นหลักประกันคุณภาพ ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ พัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารเชิงพฤติกรรม เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง
5. การควบคุมตนเอง

## 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

นวลอนงค์ อุซุภาพ (2559) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลลัพธ์การดำเนินงานสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ ด้านประสบการณ์ ด้านภาวะผู้นำและด้านบุคลิกภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านประสบการณ์ (Experience) จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้เนื้องานที่ปฏิบัติและการศึกษาหาความรู้จากผู้รู้ จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้มีส่วนช่วยให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่ปฏิกริยาระหว่างแรงขับ ตัวกระตุ้น ตัวนำ การตอบสนองและการเสริมแรง ประสบการณ์จึงมีอิทธิพลต่อความเชื่อในอำนาจควบคุมตนเอง ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ประสบการณ์ที่สำคัญในชีวิต (Episodic antecedents) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิตตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น การตายของบุคคลผู้เป็นที่รัก อุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ประสบการณ์นี้อาจจะมีผลต่อการพัฒนาความเชื่อในอำนาจควบคุมตนเอง ถ้าประสบการณ์นี้ไปส่งเสริมความเชื่อที่มีอยู่ และ 2) ประสบการณ์สั่งสมในอดีต (Accumulative antecedents) เป็นประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา และการศึกษาในสถานศึกษาของบุคคล ล้วนส่งผลต่อการพัฒนาความเชื่อในอำนาจควบคุมตนเอง ดังนั้นบิดามารดาและครูจึงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเชื่อในอำนาจการควบคุมตนเองของบุคคล โดยประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ ดังนี้

1.1 ความเชี่ยวชาญเกิดจากการแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามาเป็นฐานในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การใช้ความเชี่ยวชาญจากนำผลการประเมินตนเอง (Self-assessment report หรือ SAR) ที่สถานศึกษาต้องประเมินและจัดทำเอกสารทุกปีการศึกษาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาและข้อคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องมีส่วนพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายทั้งระบบ ทั้งงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไปและงานบุคคล ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล จึงเป็นโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความเชี่ยวชาญจากความรู้และประสบการณ์มาเป็นฐานคิด เพื่อวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแต่ละปีการศึกษาที่รอบคอบและครอบคลุมภาระงาน อาจกล่าวได้ว่า ความเชี่ยวชาญนั้นเกิดจากการบ่มเพาะมาจากการศึกษาเล่าเรียนประสบการณ์การบริหารงาน การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ดี จัดการได้มีประสิทธิภาพและการประชุมสัมมนาจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ตามที่วางแผนการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบตามบทบาทและหน้าที่อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชน และสถานประกอบการ เป็นต้น

1.2 ความรอบรู้เกิดจากทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ความรอบรู้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายจึงมีความสำคัญ เช่น การบริหารงานวิชาการ มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด เพื่อสร้างศักยภาพด้านวิชาการ มีทักษะวิชาชีพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

1.3 การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา มีอิทธิพลที่สำคัญที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมด้านบรรยากาศการทำงาน และการสร้างศักยภาพให้กับผู้เรียน กล่าวคือ ช่วยให้นักวิชาการซึ่งเป็นงานหลักสำเร็จได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน เช่น มีคอมพิวเตอร์และโปรเจคเตอร์ประจำห้องเรียน เพื่อความสะดวกในการสืบค้นให้กับครูและผู้เรียน อีกทั้งการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้น่าเรียน มีห้องสมุดที่ทันสมัย มีห้องสืบค้น และมีกิจกรรมแนะแนวที่มีคุณภาพ จะส่งผลให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองทั้งการศึกษาต่อ และการเตรียมตัวสู่การทำงาน ดังนั้นแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาจึงเสริมให้กับผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งการติดตามศิษย์เก่าช่วยให้ได้ข้อคิดมาพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนได้เหมาะสมและสอดคล้องตามตลาดแรงงานต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีความทันสมัย ถือเป็นเรื่องสำคัญช่วยสร้างความพร้อมในการเรียน และช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.4 การถ่ายทอดความรู้มีความสำคัญเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อวางแผนการบริหารงานสู่การถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรในหลาย ๆ ส่วนของการทำงาน เช่น การประชุม การนิเทศการทำงานในแต่ละฝ่าย (Walk around) เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาสำเร็จตามแผน และบุคลากรมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ อย่างน้อยก็ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบูรณาการความรู้และทักษะในการทำงาน รวมทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากร เพราะการถ่ายทอดความรู้ (Coaching) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เลี้ยงสอนงาน ช่วยให้ผู้รับการสอนงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทักษะในการทำงานที่ส่งผลต่อการคิดสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมั่นใจในการทำงาน และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการจัดฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเป็นแนวทางเพื่อการถ่ายทอดความรู้ ดังนี้ 1) กระตุ้นให้ผู้รับการสอนงานรู้จักคิดและกระทำด้วยตนเอง 2) สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สถานที่แห่งนี้ คือ ที่ทำงานที่เขาสามารถทุ่มเทและทำงานได้โดยไม่ต้องกังวลใด ๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจากการทำงานขึ้นมา นั่นก็เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น 3) มอบหมายงานให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์แต่ละบุคคล และ 4) เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มีอิทธิพลและเป็นพลังที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ สร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาที่จะผลักดันและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาด้วยดี มีประสิทธิผล ตามจุดมุ่งหมายนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยภาวะผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลที่มีอยู่ นำมาใช้ในการกำหนดบทบาทโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ซึ่งมอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษา (Commitment) และการนำเสนอวิสัยทัศน์ (Vision) ให้บุคลากรยอมรับและสร้างพันธกิจร่วมกัน (Mission) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่จะแก้ไข ปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติ (Action) อย่างเป็นรูปธรรม 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) โดยใช้หลักการทาง วิทยาศาสตร์ การใช้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงและการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) นำมาสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้ทุกฝ่ายใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบและแก้ไข อย่างทันทั่วทั้งที่ 3) การใช้หลักธรรมดา (Common) เพื่อให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ เช่น การเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่ไม่จำเป็นต้องเลือกคนที่มีความสามารถมากมายแต่เลือกคนที่มีความตั้งใจ จริง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และสามารถดักเตือนสั่งสอนได้ในบางเรื่อง และควรมีการอบรม บุคลากรให้มีความรักความภักดีต่อองค์กร โดยใช้วิธีการรักษาบุคลากรมากกว่าการคัดเลือกในการ ทำงาน 4) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ความแตกต่างทางความคิด (Contrast of thinking) ที่มี กระบวนการหลากหลาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการศึกษาไม่หยุดนิ่ง มีการเคลื่อนไหว ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องตามให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงและนำพาลูกน้องไปสู่ เป้าหมายขององค์กร 5) ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Customer focus) ให้ถือว่าเป็นหัวใจของการ พัฒนา มีการสำรวจข้อมูลความต้องการความพึงพอใจและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นตามโอกาส ที่เหมาะสม 6) ยึดหลักแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change) ทั้งการเปลี่ยนแปลงความคิดและกระบวนการ ทัศน์ เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและงานด้านต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้า มีการสร้างผู้นำใน ทุกระดับ มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหารโดยยึดทีมงานเป็นหลัก มีการกระตุ้นบุคลากร ให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การใช้หลักการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การบริหารงานแบบ e-Management และการส่งเสริมการเรียนรู้ e-Learning ให้กับบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจ ในการสร้างสรรค์งานให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้มากที่สุด และ

7) มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication) เน้นประสิทธิผลให้บุคลากรยอมรับศรัทธา และเข้าใจอย่างถูกต้องตรงประเด็น

3. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในการเป็นตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ มีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) สามารถที่จะนำตนเองไปสู่โอกาสที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และสามารถตัดสินใจได้ในภาวะบีบบังคับ 2) มีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ มีนวัตกรรม(Innovativeness) ทั้งการบริการและการใช้เทคโนโลยี 3) กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) เช่น กล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้ กล้าใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารและกล้ากั๊กทรัพยากร 4) กล้าที่จะแข่งขันเชิงรุก (Competitive aggressiveness) ที่จะเอาชนะในการแข่งขัน และพยายามที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ 5) มีความสม่ำเสมอและใส่ใจที่จะเรียนรู้ (Stability and learning orientation) เพราะสามารถนำสิ่งผิดพลาดมาเรียนรู้ และเป็นบทเรียนที่จะไม่ให้เกิดซ้ำขึ้นมาอีก และ 6) การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Achievement orientation) เช่น มีความชอบงานที่ท้าทาย มีแรงจูงใจทำงานให้สำเร็จที่ดีกว่าเดิม การกำหนดทิศทางการบริหาร (Direction setter) รวมทั้ง การกระตุ้นคน (Leader catalyst) การเป็นนักวางแผน (Planner) ความสามารถตัดสินใจ (Decision maker) ความสามารถจัดองค์กร (Organizer) ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร (Conflict manager) และการรู้จักวิเคราะห์ระบบงาน (System manager) เป็นต้น

สุกฤตยา ปงกันทา (2561) กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้
  - 1.1 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
  - 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
  - 1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทยเพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบในเรื่องต่อไปนี้
  - 2.1 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
  - 2.3 การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ
3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้
  - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
  - 3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนการสอน
  - 3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
  - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไปนี้

4.1 การวางแผนกลยุทธ์

4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.4 การบริหารความขัดแย้ง

4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนในเรื่องต่อไปนี้

5.1 การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม

5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเอง

เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่สำคัญไว้ 6 ด้าน ดังนี้

6.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.2 มีจิตวิญญาณนักบริหาร

6.3 เป็นผู้นำทางการศึกษา

6.4 มีความรู้ความสามารถในการบริหาร

6.5 มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารการศึกษา

6.6 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็น หรือคุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ ใช้ศิลปะควบคู่กับยุทธศาสตร์หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การเป็นผู้นำด้านสังคม และชุมชน การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีการวางแผนเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ยึดหลักการเป็นหลัก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

### 1. ความหมายของโลกยุคพลิกผัน

คำว่า VUCA นั้นถูกใช้ครั้งแรกใน U.S. Army War College (Bennett และ Lemoine, 2014; U.S. Army Heritage and Education Center, 2022; ธนิสสร บุญโชติ, 2564) ซึ่งนักศึกษาทหารได้ใช้คำย่อนี้เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูงและคลุมเครือเกินกว่าจะอธิบายได้ ซึ่งมันก็คือคำอธิบายสถานการณ์หลังจากเหตุการณ์สงครามเย็นในปี 1991 ที่เต็มไปด้วยความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ในช่วงที่มีสงครามอัฟกานิสถานและอิรักนั่นเอง ซึ่งในเวลาต่อมา คำว่า VUCA ก็เริ่มแพร่หลายมากขึ้นในวงการอื่น ๆ ด้วย เพื่อนำมาอธิบายสถานการณ์ที่ยากจะอธิบาย คาดเดาไม่ได้ และไม่แน่นอน โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V-Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน C-Complexity มีความซับซ้อนสูง A-Ambiguity มีความคลุมเครือ ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ (Rimita, 2020)

ช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมานับตั้งแต่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาในโลกมีการเปลี่ยนแปลงและผันแปรอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลจากการขับเคลื่อนของ 3 กระแสหลัก ที่ประกอบด้วย 1) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่หลอมรวมสังคมทั้งโลกให้เป็นสังคมเดียว เชื่อมโยงโลกทั้งใบเข้าด้วยกัน 2) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) ที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีขึ้นในโลกอย่างมากมาย และทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และ 3) กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) ที่เงินเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในโลกสมัยใหม่ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีทางการเงินทำให้เงินเป็นตัวขับเคลื่อนโลกในแทบทุกด้าน พร้อมกับการพัฒนารูปแบบเป็นดิจิทัลมากขึ้น (ธานินทร์ เอื้ออิทธิ, 2560)

จาก 3 กระแสหลักของโลกที่ได้กล่าวมาข้างต้นได้สร้างปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในโลกสมัยใหม่ที่ เรียกว่า VUCA World ซึ่งหมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว คำนี้ถูกนำมาใช้อธิบายโลกปัจจุบันที่มีแต่ความสับสนและผันผวนราวกับอยู่ในสงครามและสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Giles, 2018)

VUCA world หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) ด้วยโลกยุคคุกคาม หรือโลกยุคที่มีความผันผวน จึงเป็นคำเรียกชีวิตยุคใหม่ที่มีความแปรปรวนผันผวนสูงมาก (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2565) นอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า โลกยุคพลิกผัน ที่สอดคล้องกันไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2558) กล่าวว่า VUCA เป็นโลกที่มีสภาพใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม ซึ่งทุกคนต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นคือ 1) Volatility ความผันผวนสูงเปลี่ยนแปลงฉับพลันรวดเร็วมาจาก Disruptive เทคโนโลยี 2) Uncertainty เป็นสภาวะที่มีความไม่แน่นอนทำให้ขาดความชัดเจนยากต่อการตัดสินใจ 3) Complexity เป็นความซับซ้อนที่จะทวีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ การเชื่อมต่อทาง Internet IOT ทำให้ดูเหมือนโลกเล็กลง Big Data ที่อยู่ใน Cloud และ (4) Ambiguity เป็นความคลุมเครือที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

ศศิมา สุขสว่าง (2560) ได้กล่าวไว้ว่า “VUCA World” เป็นคำย่อของ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) “VUCA World” เป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่แอฟริกาและอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

นรรีชต์ ฝันเชียร (2562) กล่าวว่า โลกยุค VUCA คือ ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอก ทำให้ทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสใหญ่ของโลก 3 กระแส อันได้แก่ 1) กระแสโลกาภิวัตน์ คือ กระแสของการหลอมรวมสังคมขึ้นเป็นสังคมเดียว เชื่อมโยงโลกทั้งใบเข้าด้วยกัน ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารหรือเดินทางถึงกันได้ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว 2) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี คือ กระแสของการที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดดทำให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นบนโลกอย่างมากมาย และทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 3) กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน คือ กระแสแห่งทุนนิยม การเติบโตของทุนนิยมแบบบูรณาการการเงินที่ธุรกิจภาคการเงินมีบทบาทและสัดส่วนสูงขึ้นในระบบเศรษฐกิจโดยรวมทำให้เกิดจากนวัตกรรมทางการเงินที่แปลงทรัพย์สินต่าง ๆ เป็นเงินทุน

อาภาพร สิงห์ราช และไสว พักขาว (2565) ได้กล่าวไว้ว่า VUCA World เป็นสถานการณ์ความขัดแย้งในประเทศและระหว่างประเทศ รวมไปถึงสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดจนการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ซึ่งมีลักษณะ คือ มีความผันผวน (V : Volatility) เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว มีความไม่แน่นอน (U : Uncertainty) มีความสลับซับซ้อน (C : Complexity) มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และความคลุมเครือความไม่ชัดเจน (A : Ambiguity) ทำให้ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนโลก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกผันอย่างสิ้นเชิงทำให้สิ่งที่มีอยู่เดิมบางสิ่งบางอย่างได้ถูกแทนที่และสูญหายไป ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคน

Johansen และ Euchner (2013) และ Whiteman (1998) กล่าวไว้ว่า คำว่า VUCA world ย่อมาจาก ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) วิทยาลัยกองทัพในประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มต้นใช้คำนี้เพื่ออธิบายความสำคัญของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของกองทัพให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความพลิกผัน ต่อมาคำนี้ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจ เมื่อผู้บริหารต้องนำองค์กรต้องปรับตัวต่อตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่แน่นอนมากขึ้น

Bennett และ Lemoine (2014) กล่าวว่า VUCA เป็นตัวย่อที่เพิ่งค้นพบในศัพท์ธุรกิจที่ประกอบไปด้วย ได้แก่ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่ออธิบายสภาพแวดล้อมที่ยากต่อการพิจารณาหรือวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทำให้ผู้นำเกิดความสับสน VUCA World ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามในการทำความเข้าใจอนาคตและการวางแผนรับมือนั้น

Rodriguez และ Rodriguez (2015) กล่าวไว้ว่า วิทยาลัยการสงครามของกองทัพสหรัฐฯ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “VUCA” มาใช้เพื่ออธิบายโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ที่ครอบคลุมด้วยศัพท์ 4 คำ ไว้ดังนี้ 1) Volatility-ความผันผวน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมตลาดหรือโลกโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 2) Uncertainty-ความไม่แน่นอน หมายถึง เงื่อนไขขอบเขตที่เราไม่สามารถทำนายว่าจะเกิดอะไรขึ้นได้ในอนาคต ไม่มีความแน่นอน 3) Complexity-ความซับซ้อน หมายถึง เป็นสถานการณ์ที่มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ เชื่อมโยงกัน ทำให้ยากต่อการแก้ปัญหาเพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งนั้น และ (4) Ambiguity-ความคลุมเครือ หมายถึง ไม่เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันที่ชัดเจน ยังคงแยกออกจากกันอย่างชัดเจนไม่ได้

สรุปได้ว่า คำว่า VUCA เป็นคำที่กองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่แอฟริกาและอิรักที่สับสนและผันผวน ซึ่งมาจากคำ 4 คำคือ V-Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน C-Complexity มีความซับซ้อนสูง A-Ambiguity มีความคลุมเครือยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ ดังนั้น คำว่า VUCA World จึงหมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว ที่มีทั้งความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือรวมกันอยู่

## 2. การบริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

เมื่อโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค VUCA World ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องพัฒนาการศึกษาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา 1) โอกาสทางการศึกษาให้ทุกคนมีโอกาสได้รับ

ได้เรียน เข้าถึงทางการศึกษาเป็นอันดับแรก ทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มทุกอาชีพ ทุกระดับการศึกษา

2) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การจัดการศึกษาในทุกระดับปัจจุบันนั้นมีความแตกต่างกันมาก ทั้งในด้านกายภาพ จิตภาพ สังคมภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ด้วยสภาพที่สังคมแตกต่างกัน ทั้งสังคมเมือง สังคมชนบท การบริหารจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ช่องว่างของคนรวย คนจน สังคม วัฒนธรรม ก็ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา เมื่อทุกคนมีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษา ทำให้ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จะทำให้ การเจริญเติบโตทางการศึกษาตามมา เศรษฐกิจ สังคมก้าวหน้า ประเทศชาติก้าวสู่ความยั่งยืน ไม่ว่าจะสถานการณ์จะวิกฤต หรือไม่วิกฤต ยิ่งในสถานการณ์วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาการศึกษา อย่างยั่งยืน จะเห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทันต่อสถานการณ์ โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รุดหน้ามียิ่ง และต้องมองโลกอย่างทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกยุค VUCA World (มติชนออนไลน์, 2564)

ศศิมา สุขสว่าง (2560) กล่าวว่า แนวทางรับมือกับยุค VUCA world สำหรับผู้นำองค์กรหรือผู้นำทีมประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการสื่อสารกับทีมงานและคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจนและทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด เชื้อมั่น (Belief) เชื้อมั่นในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งมั่น (Focus) และมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถ และก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

2) การทำความเข้าใจ (Understanding) ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชัดความสามารถ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ โดยอยาก رؤ้อยากเห็น เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิดหรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจเพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร เอาใจใส่กับทีมงานเพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง เปิดใจเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมาย และซับซ้อนต่อการตัดสินใจ การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญ อีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบและเน้นประเด็นหลักที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตระหนักรู้ ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงานและตัดสินใจ การคิดเชิงระบบเพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวมแล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน 4) ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ โดยการตัดสินใจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ การพัฒนานวัตกรรมเรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับผู้คนแล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมา เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น การให้อำนาจการทำงานสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

อมรรัตน์ เตชะนอก (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสาร และเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และ เป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดีและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

สติเฟน พี. ร็อบบินส์ และ แมรี คัลเตอร์ (2008) ซึ่งได้เสนอแนวทางการบริหาร สถานศึกษาในยุคโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้คือ 1) สื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร 2) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ 3) อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร 4) เจรจาต่อรองกับบุคลากร เสนอข้อตกลงหรือข้อแลกเปลี่ยน 5) ดำเนินกลวิธีในการจัดการ กลุ่มต่อต้าน และ 6) ควบคุมหรือการบังคับ

Cummings และ Worley (2014) ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารในการจัดการ ความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change) ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเห็นปัญหาหรือความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน สื่อสารให้ข้อมูลความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น 2) กำหนด วิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่ ชัดเจนผู้บริหารต้องรู้เข้าใจ และสื่อสารค่านิยมหลัก (Core Value) และความคาดหวังขององค์กร ได้อย่างทั่วถึง 3) จัดการแรงสนับสนุนทางการเมือง (Managing Political Support) ผู้บริหารต้อง สร้างเครือข่าย ความร่วมมือจากบุคลากร สามารถเข้าถึงตัวบุคคลและมีอิทธิพลโน้มน้าวชักจูง ตัวแกนนำของกลุ่มบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ดูแลจัดการการเปลี่ยนผ่าน (Managing the Transition) ผู้บริหารต้องกำหนดแผนงานการเปลี่ยนแปลง (Roadmap for Change) จัดโครงสร้างที่ เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง กำหนดตัวบุคคลและขอข่ายภาระงานความรับผิดชอบให้ชัดเจน รวมถึง กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง 5) รักษาความเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Sustaining Momentum) เป็นการสร้างระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เช่น การจัดหา ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร การดูแลให้พฤติกรรมใหม่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ผู้บริหารต้องสร้างโอกาสทาง การศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้อง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทำความเข้าใจ

เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ชีตความสามารถและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีความกระจำงชัด สร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ มีความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้

### 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” เป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ คำถามสำคัญสำหรับผู้บริหาร คือ จะบริหารองค์กรอย่างไร เมื่อต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ผู้ตามมีความศรัทธาและไว้วางใจเพื่อจะเข้าร่วมแรงร่วมใจกับผู้นำเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ได้

การบริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ โดยผู้นำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันไว้หลายท่าน ดังนี้

พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2561) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยใช้หลักการ 4 ด้านหลัก ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 2) การทำความเข้าใจ ผู้นำต้องทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่สร้างมุมมองใหม่ เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วอย่างต่อเนื่อง 3) ความกระจำงชัดแจ้ง ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นมีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ การเสริมสร้างความชัดเจนนโยบายนโยบายและกลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อการตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่ายลดความซับซ้อนและเน้นประเด็นสำคัญที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ 4) ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการตัดสินใจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ และพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของลูกค้า ใส่ใจผู้คนและพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น

รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิแย้ม (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคโลกพลิกผันต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ระบบการจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยมีการขับเคลื่อนสถานศึกษาและบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น

ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565) กล่าวว่า สถานการณ์โลกแห่งความผันผวน มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพลิกผันรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือ มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์กรทุกระดับ ซึ่งนักวิชาการได้เสนอหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์รู้ทันการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันรวดเร็ว 2) ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของโลกแห่งความผันผวน 3) ความชัดเจนในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และ 4) ความว่องไวในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ

เจริญ ภูวิจิตร (2565) ได้กล่าวว่า ยุคโลกผันผวนซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ ดังนั้น นักการศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวน ผู้นำทางการศึกษาควรมีคุณสมบัติหรือสมรรถนะในตนเอง เพื่อเตรียมตัวต่อการรับมือกับสถานการณ์ของความผันผวน โดยผู้นำทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะ 9 ประการ ดังนี้

1. มีความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Flexibility in Learning) อันเป็นสมรรถนะภาวะผู้นำที่สำคัญเพื่อรองรับความท้าทายของโลกยุคผันผวน
2. มี Mindset ในการทำงาน (Mindset in Working) มองโลกและมีทัศนคติที่ดี ภายใต้อันฐานแห่งความเป็นจริง เปิดใจที่จะยอมรับต่อความแตกต่าง ใจกว้างพอที่จะยอมรับเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงกล้าที่จะทดลองอะไรใหม่ ๆ อันเป็นการกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและอยู่รอดในยุค Disruption
3. มีความทันสมัย (Modernity) ติดตามและรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รู้และชำนาญในเรื่องของเทคโนโลยี
4. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Thought) เพื่อตอบสนองความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและให้ความสำคัญที่กระบวนการคิดของผู้เรียน
5. มีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Competency in Team Working) ความสำเร็จจะมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารอาจจะไม่จำเป็นต้องรู้ในทุกสิ่งทุกอย่าง แต่มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือและเรียนรู้ที่จะทำงานผ่านทางบุคคลอื่น หรือทีมได้

6. มีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เรียนรู้วัฒนธรรม รู้จักเข้าสังคม และรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) เพื่อสร้างความร่วมมือทางด้านจิตใจให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติให้เกิดการยอมรับในทีม และการได้แสดงออกถึงตัวตนของตนเองในการทำงานอันเป็นกุญแจในการสร้างความน่าเชื่อถือ

8. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Capacity in Goal and Vision Sharing) เพื่อให้ทีมงานมีความเข้าใจในภาพใหญ่ และมีความพร้อมในการทำงาน

9. มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของวิกฤติต่าง ๆ (Ability in Crisis Rearrangement) และวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวว่า ควรแก้ไขที่จุดใด สามารถลงมือแก้ไขปัญหาได้ทันที โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความผันผวน

Lawrence (2013) กล่าวไว้ว่า ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือที่มีอยู่ในโลกปัจจุบันเป็น “ความปกติใหม่” และมันกำลังสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ไม่เพียงแค่องค์กร แต่หมายรวมไปถึงผู้นาองค์กรด้วย ดังนั้นหากต้องการให้องค์กรมีความเติบโตในโลกยุคพลิกผันนี้ ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองให้เท่าทันภาวะโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง เพราะทักษะเดิม ๆ ที่เคยใช้อาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กรในโลกยุคผันผวนอีกต่อไป โดยผู้นำในโลกยุคพลิกผันนี้ต้องมีลักษณะ 4 ข้อ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเข้าใจ 3) มีความชัดเจน และ 4) มีความฉับไวและยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับ Bennett และ Lemoine (2014) ที่ได้กล่าวไว้ ผู้นำในโลกยุคพลิกผันต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ด้วยควมมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไว

Johansen และ Euchner (2013) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ เปรียบเหมือนมีเข็มทิศนำทางในการขับเคลื่อนทุกอย่างไปข้างหน้าอย่างมีทิศทางและความหมาย 2) ความเข้าใจ สามารถเข้าใจงานและคนรอบข้างที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 3) ความชัดเจน มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจน 4) ความคล่องตัวสามารถเปิดรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็วโดยยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ได้

Mishra และ Joshi (2016) ได้ทำการสังเคราะห์ลักษณะของผู้นำในโลกยุค VUCA ไว้ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และ “เข้าใจโลก” การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นและมีวิสัยทัศน์ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะช่วยสร้างองค์กรให้มีพลังมากขึ้น

2. เข้าใจคุณค่าและความตั้งใจของตนเองและผู้อื่น สิ่งนี้บ่งบอกถึงความสามารถหลักในการรู้ว่าใครต้องการอะไร และต้องปรับหรือรับมืออย่างไร

3. มีความชัดเจนในตัวเองเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ยั่งยืน

4. มีความคล่องตัวในการปรับตัวและการลอยตัว หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองและความยืดหยุ่นเพื่อความสมดุลอย่างคล่องแคล่วและเหมาะสม

5. สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ

บนโซเซี่ยล

Kukreja (2019) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในโลก VUCA ผู้นำจำเป็นต้องก้าวกระโดดสามารถนำองค์กรผ่านวิกฤตที่ปกคลุมไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน คลุมเครือ และซับซ้อนโดยได้แสดงลักษณะของผู้นำในโลกยุค VUCA ด้วยลักษณะอธิบายเป็นตัวย่อ “LEAP” ดังนี้ Liberal (เสรีนิยม) คือ เปิดกว้างต่อพฤติกรรมหรือความคิดเห็นใหม่ ๆ และเต็มใจที่จะปรับหรือละทิ้งมีค่าที่มีอยู่หากจำเป็น

Exuberant (กระตือรือร้น) คือ มีความกระตือรือร้นในการดึงดูดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจ

Agility (ความคล่องตัว) คือ มีความคล่องตัว ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างองค์กรที่มีความพร้อมทางปัญญาและทักษะความคิดสร้างสรรค์

Partnership (ความร่วมมือ) คือ สร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจกับองค์กรทั้งภายในและระหว่างกันตลอดจนผู้รับบริการ

Latif และ Ahmad (2021) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญคือ ความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Learning Agility) ของแต่ละบุคคล ทีมงานและทั้งองค์กร นอกจากนี้ยัง เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมีโดยผ่านประสบการณ์ทำงานการสอนงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะ

Muparuri และคณะ (2021) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในซิมบับเวที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ไม่แน่นอน คลุมเครือและซับซ้อนนั้น พบว่าความคล่องตัว คือ ทักษะความสามารถในการสื่อสารภายในองค์กรและการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สามารถทำให้ผู้นำรับมือและเอาชนะกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้

Mwenje และ Manyanga (2023) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมบริการของซิมบับเวในยุคโควิด-19 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโลกยุค VUCA และพบว่าลักษณะบางอย่างที่สำคัญของผู้บริหารในการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมของโลกยุค VUCA ได้แก่ การมีทักษะการสื่อสารที่ดี การเปิดใจกว้าง มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว มีการ

ปรับตัว มีน้ำใจ และมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่ลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในโลกยุคพลิกผันเช่นนี้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ระบบการจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยมีการขับเคลื่อนสถานศึกษา และบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไว

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน แสดงดังตาราง 1



ตาราง 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน

นักวิชาการ	คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถาน ศึกษาในโลภยุคพลิกผัน	ศตมา สุขสว่าง (2560)	พวงารณ ดวงชื่น (2561)	รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิไธยม (2565)	ณัฐพร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	เจริญ ภู่วิษฐ์ (256)	Lawrence (2013)	Johansen and Euchner (2013)	Bennett and Lemoine (2014)	Mishra and Joshi (2016)	Kukreja (2019)	Latif and Shauki Ahmad (2021)	Muparuri, Chingara and Muzenda (2021)	Mwenje และ Mananga (2023)	ความถี่	ร้อยละ
	1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อ สถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	9	69.23
	2. มีความสามารถในการทำความเข้าใจ	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓					7	53.85
	3. มีความชัดเจนกระจ่าง	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓					7	53.85
	4. มีความคล่องตัว สามารถ แก้ไขปัญหาการที่วิกฤตได้ทันเวลาที่	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	12	92.31
	5. มีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัว													✓	2	15.38

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถาน ศึกษาในโลกยุคพลิกผัน	ศัลมา สุขสว่าง (2560)	พชราภรณ์ ดวงชื่น (2561)	รัฐติกา รวีศรี และอุไร สุทธิแย้ม (2565)	ณัฐพร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	เจริญ ภู่วิสุทธิ์ (256)	Lawrence (2013)	Johansen and Echner (2013)	Bennett and Lemoine (2014)	Mishra and Joshi (2016)	Kukreja (2019)	Latif and Shauki Ahmad (2021)	Muparuri, Chingara and Muzenda (2021)	Mwenje และ Manyanga (2023)	ความถี่	ร้อยละ
6. มีความสามารถในการสื่อสาร			✓		✓							✓	✓	2	15.38
7. มีความทันสมัยรู้เท่าทันเทคโนโลยี					✓							✓		2	15.38
8. เป็นนักคิดริเริ่มสร้างสรรค์														1	7.69
9. มีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรและ มีปฏิสัมพันธ์กับคนได้อย่างหลากหลาย													✓	2	15.38
10. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม														1	7.69
11. มี Mindset หรือทัศนคติในการทำงานที่ดี														1	7.69
12. มีความเชื่อมั่นในตนเอง														1	7.69

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ศิวมา สุขสว่าง (2560)	พชรภรณ์ ดวงชื่น (2561)	รัฐติกา จวศเรว และอุไร สุทธิแย้ม (2565)	ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	เจริญ ภู่วิสุทธิ์ (256)	Lawrence (2013)	Johansen and Euchner (2013)	Bennett and Lemoine (2014)	Mishra and Joshi (2016)	Kukreja (2019)	Latif and Shauki Ahmad (2021)	Muparuri, Chingara and Muzenda (2021)	Mwenje และ Manyanga (2023)	ความถี่	ร้อยละ
คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถาน ศึกษาในโลกยุคโลกิณ					✓									1	7.69
13. มีความสามารถในการจัดลำดับ ความสำคัญของภารกิจต่าง ๆ ได้ดี									✓					1	7.69
14. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ										✓				1	7.69
15. สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ													✓	2	15.38
16. เปิดกว้างต่อพฤติกรรมหรือ ความคิดเห็นใหม่ ๆ										✓				1	7.69
17. มีความกระตือรือร้น															
รวม	4	4	1	4	9	5	4	5	5	4	1	2	5	53	

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันที่ครอบคลุมหลายด้าน เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน โดยผู้วิจัยได้เลือกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าความถี่คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป สรุปเป็นคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน จำนวน 4 ข้อ ตามลำดับ ดังนี้

1) มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทันที่ 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ 3) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ และ 4) มีความชัดเจนกระจ่าง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทันที่

มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทันที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

ศศิมา สุขสว่าง (2560) กล่าวว่า ภาวะว่องไว ต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ โดยการตัดสินใจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ การพัฒนานวัตกรรมเรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับผู้คน แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น การให้อำนาจการทำงาน สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2563) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่คล่องตัว (Agile Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วย ความยืดหยุ่น คล่องตัว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงานและระดับบริหาร เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วน รวมทั้งประเทศชาติในภาพรวมด้วย

Joiner และ Josephs (2007) กล่าวว่า ผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leaders) หมายถึง ผู้นำที่สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถอ่านสถานการณ์ คาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง ตอบสนอง ปรับมุมมองและพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

Parker และคณะ (2015) กล่าวว่า ผู้นำแบบคล่องตัว คือ ความสามารถในการนำทางทีมและการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทีม โดยการกำหนด การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ชี้แนะให้ทีมเกิดความยั่งยืน สนับสนุนกิจกรรมของทีมและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีการอภิปรายร่วมกับทีมอย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้สึกที่ดีต่อทีมทำให้เกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะช่วยให้ทีม

สามารถตัดสินใจ ทำให้เกิดคุณค่าและขั้นตอนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด

Latif และ Ahmad (2021) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคล่องตัวในการเรียนรู้ ในกลุ่มผู้นำทางการศึกษา : สมรรถนะภาวะผู้นำที่พร้อมในยุค VUCA พบว่า ในโลกยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น ทั้งที่เป็นสาธารณะและเอกชน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเกิดขึ้นจากโรคระบาด การเมือง การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ทันที หรือเรียกกันว่า “โลกยุคพลิกผัน” ความคล่องตัวในการเรียนรู้ได้ถูกมองว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญ และมีความท้าทายอย่างยิ่งในโลกยุคพลิกผัน

สรุปได้ว่า ความคล่องตัว ว่องไว เป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญเพื่อรองรับความท้าทายของโลกยุคผันผวน ผู้นำที่คล่องตัว ว่องไว คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงาน และระดับบริหาร เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วน รวมทั้งประเทศชาติในภาพรวมด้วย สามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวสูง

## 2. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์

การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ คือ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารในยุคโลกพลิกผันควรมี เพราะจะทำให้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ การรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ยังทำให้เรามีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าทดลอง ทั้งถูกและผิด เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ไม่มียึดติดกับกรอบปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่กลัวที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้อย่างมากมาย ดังนี้

ทองหล่อ เดชไทย (2544) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) คือ เป็นแนวความคิดหรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร และวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นแนวความคิดที่ทรงพลัง เป็นศูนย์รวมของการทุ่มเททักษะ ความรู้ ความสามารถและทรัพยากรเพื่อการได้มาของอนาคต

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2548) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรที่เป็นความใฝ่ฝันความต้องการในอนาคต สะท้อนความจริงเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ มีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการซึ่งชัดเจนไม่ใช่เรื่องเพ้อฝัน

เสนห์ จุ้ยโต (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพมองภาพ คิดเชิงจินตนาการในอนาคต และกำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มเป็นการคิดแบบนอกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น 2) ความสร้างสรรค์เป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์และบูรณาการ 3) จินตนาการ เป็นผู้ที่มองการไกลและมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัด มีเหตุผล

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

ณัฐภัทร อินทรปริตตา และคณะ (2565) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำสามารถจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ต่อความท้าทายของโลกแห่งความผันผวนในมิติของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันรวดเร็ว ยากต่อการคาดการณ์ได้ ส่งผลสืบเนื่องต่อการบริหารจัดการในด้านความเสี่ยง ความไม่เชื่อมั่น และเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์เอาไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการที่พร้อมปรับเปลี่ยน

Bennis และ Nanus (1986) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพองค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

Nanus (1992) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและของสมาชิกในองค์การ และกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการที่มีความชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นอนาคตที่สอดคล้องกับความเป็นจริง เป็นที่น่าเชื่อถือและมีคุณค่าต่อองค์การ

Phillips (1997) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบาย ต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

Northouse (2012) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือ Introduction to Leadership : concepts and practice ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคตซึ่งเป็นภาพที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันที่เป็นอยู่ 2) การเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำบางสิ่งด้วยแนวทางใหม่ ๆ 3) ค่านิยมการนำไปสู่

ค่านิยมที่เป็นบวกขององค์กร 4) เป้าหมายการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน และ 5) มีความท้าทายเป็นการท้าทายต่อปัญหาและสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ก้าวข้ามและดีกว่าที่เป็นอยู่

BIZ Spring (2022) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำในยุค VUCA World ในด้านวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องกำหนดทิศทางและทำให้ทุกคนในทีมเห็นเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมมองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าทดลองทั้งถูกและผิด เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ไม่มียึดติดกับกรอบปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่กลัวที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ

### 3. มีความสามารถในการทำความเข้าใจ

มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำไว้ ดังนี้ ศศิมา สุขสว่าง (2560) กล่าวว่า การทำความเข้าใจ คือ ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ โดยอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิดหรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร เอาใจใส่กับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง เปิดใจ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2561) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานการณ์ในยุค VUCA World และควรอยู่ร่วมกับสถานการณ์นี้ได้ แล้วคิดวิเคราะห์หาวิธีรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่กระบวนการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดให้กับองค์กร

ณัฐภัทร อินทรปริดา และคณะ (2565) กล่าวว่า ความเข้าใจ หมายถึง ผู้นำสามารถทำความเข้าใจในสถานการณ์ความไม่แน่นอนของโลกแห่งความผันผวน โดยมีทักษะในการหาข้อมูลความรู้เพิ่มเติม มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อทำความเข้าใจในความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่มีอคติและสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ด้วยความเข้าใจถึงความแตกต่างหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ยุพรัตน์ ไยเมือง (2565) ได้กล่าวไว้ว่า การทำความเข้าใจ หมายถึง ผู้นำต้องทำความเข้าใจจุด แข็งจุดอ่อน ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการรับฟังข้อมูล

และความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร ใส่ใจทีมงานและร่วมกันพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำความเข้าใจเป็นเทคนิควิธีการและเครื่องมือสำหรับการจัดการในยุค VUCA World ให้เท่าทันหรือนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเข้าใจถึงโอกาสใหม่ ๆ ด้วย

iPLUS (2023) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจ หมายถึง ผู้นำที่มีความเข้าใจและสื่อสารคุณค่าขององค์กรอย่างเปิดเผยกับทีม เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความมั่นใจและเชื่อใจ มีความความเข้าใจและดูแลคนในทีม เข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในทีม เข้าใจในข้อตกลงร่วมกันขององค์กร ซึ่งเป็นการวางรากฐานกฎระเบียบให้ผู้คนปฏิบัติตาม

Khan และคณะ (2021) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาต้องสามารถทำความเข้าใจเอาใจใส่รับฟังข้อมูลความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง เพื่อประสานนำทางและทำงานกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ สามารถตัดสินใจ พัฒนาและใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอุปสรรคด้วยความโปร่งใสและใช้สัญชาตญาณของผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยลดความเครียดและวิตกกังวลของบุคลากรในองค์กรได้และทำให้ทีมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำจนเกิดเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติ และยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนางานตามผู้นำให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความสมัครใจ

สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำ คือ คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

#### 4. มีความชัดเจนกระจ่าง

ศศิมา สุขสว่าง (2560) กล่าวว่า ความชัดเจนกระจ่าง หมายถึง ความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

โชติกา ใจทิพย์ และกฤษฎดา เขียววัฒนสุข (2561) ความชัดเจนกระจ่าง หมายถึง การมีกระบวนการคิดอย่างรอบคอบในการจัดการกับปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ผู้นำในโลกยุค VUCA จะต้องจัดการปัญหาเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหลักได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน

ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565) กล่าวว่า ความกระจ่างชัดเจน หมายถึง ความชัดเจนในสถานการณ์ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง โดยสามารถเชื่อมโยงและจัดระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบมีความชัดเจน

Johansen (2012) ให้นิยามความชัดเจนในยุค VUCA ว่าเป็นความสามารถสำหรับผู้นำในการทำความเข้าใจความสับสนวุ่นวาย เข้าใจความยุ่งเหยิงและความขัดแย้ง และมองเห็นอนาคตที่คนอื่นยังมองไม่เห็นได้อย่างกระจ่างชัดเจน

BIZ Spring (2022) กล่าวไว้ว่า ความกระจ่างชัดเจน หมายถึง ความชัดเจนในนโยบาย กลยุทธ์และเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ต้องจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบและ เน้นประเด็นหลัก ๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่า ให้กับองค์กร

สรุปได้ว่า ความกระจ่างชัดเจน หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความชัดเจนในสถานการณ์ ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

### วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง มีนักการศึกษาและนักวิชาการให้ความหมายของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

กรมวิชาการ (2545) เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. จัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และมีเสริภาพทางวิชาการ
4. การประชุมเชิงวิชาการ เชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทางการ

ศึกษาได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน

ประยูร ศรีประสารณ์ (2542) ได้กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนา
2. การดูงาน
3. การสัมมนา
4. การสาธิต
5. การนิเทศ
6. การระดมความคิด
7. การแสดงบทบาทสมมติ
8. การปฐมนิเทศ
9. การฝึกงาน

จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้อธิบายว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การพัฒนาโดยการศึกษา เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญา เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจใช้เวลานานกว่าจะได้ความรู้พื้นฐานเพื่อการประกอบอาชีพ แต่ก็ส่งผลในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาต้องมีการวางแผนคัดเลือกบุคคล และติดตามประเมินผลอยู่ตลอดเวลา

2. การพัฒนาการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำหรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะส่งผลให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การอบรมเป็นการพัฒนาตามหลักสูตร เฉพาะเรื่อง ใช้เวลาสั้น อาจจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายในหรือภายนอก มุ่งเน้นพัฒนางานที่ตรงกับสาขา ที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมาย การวัดผลวัดจากผลงานที่ทำและเป็นการจัดการฝึกอบรมขึ้นตามปัญหา หรือความต้องการตามช่วงเวลา

3. การพัฒนาในงาน เป็นการมุ่งเน้นส่งเสริมความสามารถทั่วไปให้กับบุคคลในองค์กร เพื่อให้รอบรู้เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรืออาจจัดขึ้น โดยหน่วยงานต้นสังกัดหรือโดยตนเอง เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคง น่าเชื่อถือ ให้ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่า ในการทำงานที่จะก่อประโยชน์แก่สังคม แก่ส่วนรวม ซึ่งอาจใช้เวลาสั้น ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัดผลที่ความสำเร็จโดยรวมขององค์กร การพัฒนาวิธีการ ดังนี้

- 3.1 การมอบหมายงาน
- 3.2 การสอนงาน
- 3.3 การเสนอแนะ
- 3.4 การขยายปริมาณงาน
- 3.5 การเพิ่มคุณภาพงาน

3.6 การเพิ่มความรับผิดชอบ

3.7 การมอบอำนาจ

3.8 การรักษาราชการแทน

3.9 การหมุนเวียนงาน

3.10 การเลื่อนตำแหน่ง

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคล ดังนี้

1. วิธีปาฐกถา หรือการบรรยาย (Lecture)
2. วิธีอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminar)
4. การระดมความคิด (Brain-Storming)
5. การประชุมทางวิชาการ (Symposium)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop)
9. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study)
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)
11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)
12. การทัศนศึกษา (Field Trip)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย

3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะและทัศนคติตลอดจนแนวคิดที่พึงได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีชีวิตได้อย่างมีปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดียิ่งขึ้น

ซูซีย์ สมิททิไกร (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

Truelove (1992) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว การเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่

- 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม
- 1.3 การทำโครงการเดี่ยว
- 1.4 การปฏิบัติซ้ำ
  - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม
  - 1.4.2 การใช้วีซีดีแบบมีปฏิสัมพันธ์
  - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง

### 2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว

- 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ
- 2.2 การสอนงาน
- 2.3 การให้คำปรึกษา
- 2.4 การฝึกงาน
- 2.5 การสาธิต
- 2.6 สถานการณ์จำลอง
- 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ
- 2.8 การติวเข้ม

### 3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่

- 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ

- 3.2 การสอนกลุ่มย่อย
- 3.3 การบรรยาย
- 3.4 การเรียนจากบทเรียน
- 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม
- 3.7 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3.8 การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน
- 3.9 การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม
- 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร
- 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์
- 3.12 สถานการณ์จำลอง
- 3.13 เกมสันทนาการ
- 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า
- 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 3.16 การระดมสมอง
- 3.17 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 3.18 การศึกษานอกสถานที่

Wentling (1992) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด วิธีการพัฒนาการมีอยู่หลายวิธี แต่วิธีที่ใช้กันมากที่สุดมีอยู่ 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentations)
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)
3. การสาธิต (Demonstration)
4. การอ่าน (Reading)
5. การฝึกหัด (Exercise)
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)
8. การทัศนศึกษา (Field Visits/Tour)

Wills (1998) ได้เสนอวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล



ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ											
	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541)	ประยูร ศรีประสาน (2542)	กรมวิชาการ (2543)	จันทร์ธานี สงวนนาม (2545)	พนัส ทัศนาคินทร์ (2548)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายพัทธ์ กันหลง (25538)	ชูชัย สมิทธิไกร (2554)	Truelove (1992)	Wentling (1992)	Wills (1993)	ความถี่	ร้อยละ
7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓		✓		✓			✓		✓	5	50
8. การประชุมเชิงวิชาการ/ การสัมมนา		✓	✓		✓					✓	4	40
9. การแสดงบทบาทสมมติ/ การสาธิต		✓			✓			✓	✓		4	40
10. การบรรยาย/ การปฐมนิเทศ		✓			✓				✓		3	30
11. การหมุนเวียนตำแหน่ง				✓	✓						2	20
12. การใช้กิจกรรม นันทนาการ					✓						1	10
รวม	6	6	4	5	9	3	1	5	4	5	48	

จากการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตาราง 2 แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวนทั้งหมด 12 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลมากที่สุดที่มีความถี่คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มีจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

## หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เพราะในการบริหาร การศึกษานั้น ผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไขบางปัญหา ขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา จึงต้องแสวงหาความรู้ ทักษะและเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนาควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรม และสัมมนาควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้า ที่ การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรม หรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึง การเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็น ประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางาน อื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลา การเดินทางไม่มาก หรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70:20:10 เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริงซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน การลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอและที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสดูติดสอยห้อยตามผู้ใหญ่ไปปฏิบัติงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรม สัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร (2558) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70:20:10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพที่หลากหลาย และนำมาใช้งานจริง ๆ ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมาย คือ ใ้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสดูเรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนายซึ่งต้องลงมือทำหรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหา และเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเองหรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็อาจใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็คือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมากก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่าการที่คนเรา

จะได้เรียนรู้ และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้นไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริงเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็น หรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพ จึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมองความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคติ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้าเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วย

โปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานหรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ และทุกเวลา ดังนั้น 10% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่ มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิก การเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้สรุป วิธีการพัฒนา 70:20:10 Learning Model ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้าง ประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้ เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงาน ใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียน งาน (Job Rotation) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็น วิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem-Solving) การทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วย ตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)
- 1.2 การมอบหมายงาน (Job Assignment )
- 1.3 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
- 1.4 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

1.5 การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow)

1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

1.7 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Trainer/In-House Instructor)

1.8 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

2. รูปแบบ 20 : การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไปมี ดังนี้

2.1 การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

2.2 การโค้ช (Coaching)

2.3 การให้คำปรึกษา (Consulting)

2.3.1 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Consulting)

2.3.2 การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Consulting)

3. รูปแบบ 10 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E-Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเป็นส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้แต่อาจลดการบรรยายเพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Classroom training)

3.2 การอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online training)

3.3 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar)

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการตามอัตราส่วน 70:20:10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Learn and Development through Experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจาก

ประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Lean and Development through Others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่ายและการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Lean and Development through Program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ

Charles Jennings (2013) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) 70% คือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ
2. การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) 20% คือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงานหรือให้คำแนะนำ
3. การเรียนรู้ผ่านการอบรม (Coursework and Training) 10% คือ การเรียนรู้ และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม

DuBrin (2016) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะมีความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผล

สำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้ นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้ นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบ 70:20:10 โดย 70 % เรียนรู้จากประสบการณ์ ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ของการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านภารกิจในงาน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและการลงมือปฏิบัติ 20% เรียนรู้จากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่ายและการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 10% เรียนรู้ผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและโปรแกรมต่าง ๆ

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

อุ๋นตา นพคุณ (2546) โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่หากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้น ระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนากับการประเมินผล

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Chen (1990) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory”

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อการสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำส่วน Causative

Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงานและความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2002) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรม ถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความต้องการของแต่ละบุคคล

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

สำหรับองค์ประกอบของโปรแกรม มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

চার্জ বব্‌স্‌রী (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

নগমল মন্নিগাম (2547) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมที่สมบูรณ์ มีดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

3. ลักษณะของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย
5. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
6. ขั้นตอนการจัดกิจกรรม
7. การประเมินผล

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาคู่มือผู้นำการจัดการ เรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและ มีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้และประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้

- 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม
- 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา
- 4) โครงสร้างของโปรแกรม
- 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม
- 6) การวัดและประเมินผล

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย

- 1) หลักการ และความสำคัญ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) เนื้อหา
- 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา
- และ 5) การวัดและ ประเมินผล

Barr และ Keating (1990) ได้เสนองค์ประกอบของโปรแกรม 5 องค์ประกอบ เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1. ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
2. ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
3. ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

1. การพัฒนาที่วางแผน
2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการประเมินผล
3. เลือกวิธีปฏิบัติ

4. ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5. กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

6. กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1. กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

2. ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3. ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จาก

การประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่า

จะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

Niedermeyer (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีองค์ประกอบ

ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก

และพฤติกรรมมารับผิดชอบ

2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็น

ปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม

3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม

4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์

การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ

5. รายละเอียดของเนื้อหา

6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาด้านต่าง ๆ

หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์

7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลของ

โปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

8. นำโปรแกรมไปใช้เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่

9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

หรือไม่

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบท

เดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์ประกอบ  
ของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง  
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	นักวิชาการ										ความถี่	ร้อยละ
	อ้าง บัวศรี (2542)	นฤมล มณีงาม (2547)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	สุวิทย์ ยอดสกละ (2556)	เชษฐา ค้าคดอง (2557)	Barr and Keating (1990)	Niedermeier (1992)	Kanaya and McMillan (2005)		
1. วิสัยทัศน์				✓							1	10
2. หลักการ	✓	✓		✓		✓	✓				5	50
3. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	90
4. กลุ่มเป้าหมาย		✓						✓		✓	3	30
5. โครงสร้าง/รูปแบบของ โปรแกรม	✓	✓		✓		✓				✓	5	50
6. เนื้อหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9	90
7. วิธีการพัฒนา						✓		✓			2	20
8. ผลการดำเนินงาน								✓		✓	2	20
9. สื่อ/เครื่องมือ	✓						✓		✓		3	30
10. ระยะเวลาของการใช้งาน								✓		✓	2	20
11. ได้รับการยอมรับ									✓	✓	2	20
12. กระบวนการจัดการเรียนรู้	✓		✓	✓	✓					✓	5	50
13. ขั้นตอนการจัดกิจกรรม		✓							✓		2	20
14. การวัดและการประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	80
รวม	7	7	3	7	4	6	5	6	6	7	58	

จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการมาสังเคราะห์ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศกล่าวถึง พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมีทั้งสิ้นจำนวน 14 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีร้อยละของความถี่ตั้งแต่ 50 ขึ้นไป พิจารณาเป็น องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

ไท คำล้าน (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง สิ่งแวดล้อมศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน
5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

สมคิด บางโม (2558) ได้เสนอโปรแกรมพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานให้ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่า

จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่ใครเรื่องใด ขั้นตอนต่อมาจะต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม ขึ้น หลักสูตรในการฝึกอบรมต้องให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์กรและหน่วยงาน ซึ่งส่วนประกอบหลัก ของหลักสูตรฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 ชื่อหลักสูตร
- 2.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 2.3 ระยะเวลาฝึกอบรม
- 2.4 หัวข้อวิชาพร้อมกำหนดจำนวนชั่วโมง
- 2.5 คำอธิบายรายวิชาพอสังเขป
- 2.6 เทคนิคการฝึกอบรม
- 2.7 วิธีประเมินผล

3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องเขียนนี้เป็นโครงการอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

4. การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำโครงการที่ได้รับการอนุมัติมาดำเนินการ ฝึกอบรม ซึ่งจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม 2) ระยะ ฝึกอบรม 3) ระยะหลังการฝึกอบรม

5. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการวัดและประเมินว่าการอบรมเป็นไป ตามที่กำหนดไว้และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา

ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรม การจัดการ เกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษา ด้านงบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)

2. การตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)

4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)

5. การประเมินผล (Evaluation)

6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)

7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)

8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ  
ปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ  
ทางด้านการอำนวยการ การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด  
สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของ  
การปรับปรุงองค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการ โดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการ

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป  
ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือ  
การออกแบบการศึกษา (The Design of Education) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นตอนที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตารางกำหนดการลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมิณผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นตอนที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่า ทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียนงบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นตอนที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นตอนที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การนำรูปแบบการปฏิบัติการมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมในการจัดกิจกรรมหรือเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการศึกษาจากหลักการ ทฤษฎีและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ได้ดังตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบของ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	นักวิชาการ							ความถี่	ร้อยละ
	ไท คำถ้ำน (2551)	สมคิด บางโม (2558)	Knowles (1980)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)		
1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					✓	✓	✓	3	42.86
2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน	✓	✓		✓	✓			4	57.14
3. การนำไปพัฒนาบุคลากร		✓		✓	✓			3	42.86
4. การวางแผนโครงสร้าง		✓	✓	✓	✓			3	42.86
5. การสำรวจความต้องการ		✓	✓	✓				3	42.86
6. การกำหนดทิศทาง			✓					1	14.29
7. การพัฒนาโปรแกรม	✓				✓		✓	3	42.86
8. การจัดการทรัพยากร				✓		✓		2	28.57
9. ออกแบบโปรแกรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	85.71
10. การปรับปรุงแก้ไข							✓	1	14.29
11. การจัดการความรู้	✓	✓			✓			3	42.86
12. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม							✓	1	14.29
13. ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง					✓		✓	2	28.57
14. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	85.71
15. การตัดสินใจนำไปใช้พัฒนา			✓			✓		2	28.57
รวม	4	7	6	7	9	5	6	44	

จากตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม พบว่า มีองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรมทั้งสิ้น จำนวน 15 องค์ประกอบ แต่การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีร้อยละของความถี่ตั้งแต่ 50 ขึ้นไป กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 3 องค์ประกอบ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) ออกแบบโปรแกรม 3) การประเมินผลของโปรแกรม

#### 4. การประเมินโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาโปรแกรมขั้นตอนหนึ่ง คือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมสามารถประเมินผลได้ทุกระยะ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ทั้งการประเมินผลก่อนดำเนินการประเมินผล ระหว่างการดำเนินการ การประเมินผลรวมสรุปลงท้ายสิ้นสุด โดยมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

กิตติมา เจริญศิริ (2546) ได้กล่าวถึงการประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม เพื่อตรวจทานว่าโปรแกรมตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ที่คาดหวังไว้หรือไม่

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

##### 1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน

1.1 คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระ กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร

1.2 ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่

1.5 ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ว่าโปรแกรมนี้อาจส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรม โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรมและหลักการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Stufflebeam และ Shinkfield (1985) ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินโปรแกรมว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ รวบรวมและการอำนวยการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่

Tyler (1986) ได้กล่าวประเด็นการประเมินผลไว้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. ประเมินวัตถุประสงค์
2. ประเมินแผนการเรียนรู้
3. ประเมินเพื่อแนะแนวการพัฒนาโปรแกรม
4. ประเมินการปฏิบัติของโปรแกรม
5. ประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรมการศึกษา
6. การติดตามและประเมินผลกระทบ

Evaluation (1994) ได้กล่าวกำหนดประเด็นการประเมินไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ทั่วไป
2. มาตรฐานความเป็นไปได้
3. มาตรฐานความเหมาะสม
4. มาตรฐานความถูกต้อง

สรุปได้ว่า การประเมินโปรแกรม หมายถึง การประเมินคุณภาพของโปรแกรม โดยการประเมินหาความเหมาะสมของโปรแกรม ด้านเนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจและเป้าหมาย และการประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนาการใช้โปรแกรมให้ตรงตามวัตถุประสงค์

## บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### 1. สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ด้านครูและบุคลากร และด้านการบริหารจัดการของ สพท. และสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านครูและบุคลากร และด้านการบริหารจัดการของ สพท. และสถานศึกษา ปรากฏว่ามี “จุดแข็ง” มากกว่า “จุดอ่อน” (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2563) แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจุดอ่อน จุดแข็ง ด้านครูและบุคลากร และด้านการบริหารจัดการของ สพท. และสถานศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<p><b>ด้านครูและบุคลากร (Man : M1)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการนิเทศครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. ผู้บริหาร ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาวิชาชีพและมีการพัฒนาตนเองเสมอ</li> <li>3. มีความพร้อมของครูและบุคลากรที่จะยกผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จ</li> <li>4. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานและการจัดการศึกษา</li> <li>5. มีความตระหนักในภาระหน้าที่ของตน มีใจบริการสาธารณะ มีความสามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต รักศรัทธาองค์การ ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ</li> <li>6. บุคลากรให้ความร่วมมือแนะนำบริการดี</li> <li>7. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ</li> </ol>	<p><b>ด้านครูและบุคลากร (Man : M1)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูมีภาระงานมากส่งผลให้มีการเตรียมการสอนน้อยลง</li> <li>2. ครูและบุคลากรยังไม่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</li> <li>3. ครูและบุคลากรขาดการนำองค์ความรู้จากกรอบพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง</li> <li>4. กิจกรรมการสร้างแรงบันดาลใจมีน้อย</li> <li>5. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม ขาดทักษะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>6. บุคลากรขาดความเป็นเอกภาพในการทำงานเป็นหมู่คณะ จึงทำให้ขาดการประสานงานที่ดี</li> <li>7. บุคลากรขาดแคลน ไม่เพียงพอ</li> <li>8. ครูและบุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักในการทำงาน</li> </ol>

ตาราง 5 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<p><b>ด้านครูและบุคลากร (Man : M1)</b></p> <p>8. บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น</p> <p>9. บุคลากรมีความรู้ในศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น</p> <p>10. มีบุคลากรที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสายงาน</p> <p>11. มีการวางแผนบริหารจัดการบุคคลด้วยองค์คณะอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้</p>	<p><b>ด้านครูและบุคลากร (Man : M1)</b></p> <p>9. ครูสอนไม่ตรงวิชาเอกในโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
<p><b>ด้านการบริหารจัดการของ สพท. และสถานศึกษา (Management : M4)</b></p> <p>1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้ที่ประพฤติ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>2. มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>3. มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอย่างหลากหลายครบถ้วนสมบูรณ์</p> <p>4. มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินอย่างเป็นระบบ</p> <p>5. มีการบริหารจัดการตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา</p> <p>6. มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>7. การจัดโครงสร้างกำลังคน กำหนดนโยบายกระจายอำนาจ ร่วมประสานปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้องโดยยึด สพท. และสถานศึกษาเป็นฐาน ทุกภาคส่วนแบบมีส่วนร่วมและบูรณาการร่วมกันอย่างเหมาะสม</p>	<p><b>ด้านการบริหารจัดการของ สพท. และสถานศึกษา (Management : M4)</b></p> <p>1. การบริหารจัดการควรรใช้ข้อมูลในการบริหารให้มากขึ้น ควรมีระบบ BIG DATA ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>2. ครูออกนอกห้องเรียนไปอบรมบ่อย ทำให้การเรียนการสอนขาดความต่อเนื่อง</p> <p>3. มีนโยบายเร่งด่วนบ่อย ทำให้มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน</p> <p>4. ขาดการนำผลการวิจัยมาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. ระบบสารสนเทศมีหลายระบบ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศไม่สมบูรณ์และไม่เชื่อมโยงทำให้เกิดภาระงานในการจัดทำที่ซ้ำซ้อน</p> <p>6. บางเรื่องสถานศึกษาต้องดำเนินงานตามคำสั่ง สพท. ขาดความคล่องตัว</p> <p>7. ขาดนวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ</p> <p>8. แยกนำเครือข่ายต่าง ๆ ขาดการขยายผลสู่องค์กร</p>

ตาราง 5 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<b>ด้านครูและบุคลากร (Man : M1)</b> 8. มีความสัมพันธ์ทางการประสานงานบริหารจัดการ มิติสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม มีความเป็นเอกภาพครอบคลุมครบถ้วน 9. มีแผนและโครงการ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ	<b>ด้านครูและบุคลากร (Man : M1)</b> 9. ขาดการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึง

## 2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ในปีงบประมาณ 2565

จากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565 ที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้สรุปผลการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ในปีถัดไปได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2565) ผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอ  
เฉพาะส่วนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงและส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมี  
ความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

เป้าประสงค์ 1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครอง  
ระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิด  
ที่ถูกต้องและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรมจริยธรรมมีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ  
รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ชื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อุดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม  
โดยน้อมนำพระบรมราโชบายรัชกาลที่ 10

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละ 80 ของครู บุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการตามแนวทาง  
ในการจัดการภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ ให้สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ  
รองรับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละ 80 ของสถานศึกษาที่มีแผน/มาตรการในการจัดการภัยพิบัติ  
ภัยคุกคามทุกรูปแบบ โรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่

## ผลการดำเนินงาน

### 1. เชิงปริมาณ

1.1 ครู บุคลากรทางการศึกษาในสังกัด ดำเนินการตามแนวทางในการจัดการภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ ให้สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่ จำนวน 3,512 คน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2 สถานศึกษาในสังกัด ที่มีแผน/มาตรการในการจัดการภัยพิบัติ ภัยคุกคามทุกรูปแบบ ให้สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ จำนวน 85 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100

1.3 สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งมีการจัดทำแผนเสริมสร้างความปลอดภัย และแผนเผชิญเหตุ เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือภัยคุกคามทุกรูปแบบ

1.4 บุคลากรทางการศึกษาใน สพท. มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดระบบความปลอดภัยต่าง ๆ สามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดสู่โรงเรียนได้ จำนวน 85 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100

### 2. เชิงคุณภาพ

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปรับตัวต่อการแพร่ระบาดของโควิด-19 และใช้ชีวิตวิถีใหม่

2.2 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีแผนความปลอดภัยตามบริบทของสถานศึกษา นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความคุ้มครองดูแลให้มีความปลอดภัยและมีความสุข

### 3. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในปีงบประมาณ 2565

การดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดำเนินงานตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 พบปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาจากการดำเนินงานด้านต่าง ๆ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2565) ดังนี้

#### 3.1 ปัญหา/อุปสรรค

##### ด้านผู้เรียน

1. ความเสี่ยงด้านยาเสพติด อุบัติเหตุ อุบัติภัย และความปลอดภัยในสถานศึกษา

2. ปัญหา นักเรียนไม่จบตามกำหนดเวลาเนื่องจากออกกลางคัน ติดศูนย์  
ติด 0, ร และ มส.

3. การบูลลี่ของเพื่อนนักเรียน เมื่อมีเคสปัญหา

4. นักเรียนบางส่วน โดยเฉพาะมัธยมศึกษาตอนต้น ประสบภาวะการเรียนรู้  
ถดถอย ภายหลังจากการจัดการศึกษา ภายใต้อาณัติ COVID-19

#### ด้านครูผู้สอน

1. ครูจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร  
ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ และจัดทำแผนการเรียนรู้ ยังไม่เป็นไปตามแนวทางการจัดการเรียนรู้  
Active Learning

2. ครูยังมีวิธีการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของ  
หลักสูตรยังไม่หลากหลาย

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนปฏิบัติตนยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน  
และจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. ครูบางส่วนยังมี Mindset ในการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบเดิม ยังไม่ปรับ  
การเรียนเปลี่ยนการสอน โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

6. ครูยังมีนวัตกรรม และวิจัยการเรียนการสอนค่อนข้างน้อย

#### ด้านการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำในโลกยุคผันผวน  
2. การบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค  
3. โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก  
4. ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็น  
เครื่องมือในการบริหารจัดการ

5. ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน

#### ด้านงบประมาณ

1. โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอ  
2. ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรงใน  
การปฏิบัติงาน

3. มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณบ่อยครั้ง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

#### ด้านผู้เรียน

1. นิเทศกำกับติดตามระบบการจัดการเรียนการสอนและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย ZERO DROPOUT
2. ควรสนับสนุนโรงเรียนให้มีระบบคัดกรองนักเรียนที่อยู่ในภาวะการเรียนรู้ถดถอย (Learning Loss) และหาทางช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย
3. ควรสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษสำหรับกิจกรรมการค้าขายพัฒนาผู้เรียน
4. ควรจัดทำหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นมาตรฐานสากล ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด
5. ควรจัดฝึกอบรมการออกแบบนวัตกรรมกิจกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเรียนการสอน
6. ควรจัดสื่อการเรียนรู้ให้สถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดงบประมาณ
7. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีการวางระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### ด้านครูผู้สอน

1. ครูทุกคนควรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม และการสร้างวินัยทางการเงิน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ด้วยกระบวนการ PLC-LS ให้มากขึ้น
2. ควรสนับสนุนหรือจัดการให้ครูที่มีความเชี่ยวชาญทุกสาขาวิชา
3. ควรสนับสนุนให้ครูส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอน ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอน
4. ควรสนับสนุนสถานศึกษาให้มีการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอน
5. ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้อาคารฝึกงานและเครื่องมืออุปกรณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเชิงปฏิบัติ
6. ควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาฝีมือแรงงานในอนาคต

7. ควรมีวิธีทัศนแหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์หรืออื่น ๆ แจกให้สถานศึกษาตาม

ตัวชี้วัด

#### ด้านการบริหารจัดการ

1. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำในโลกยุคผันผวน
2. ควรลดความเหลื่อมล้ำการบริหารในแต่ละโรงเรียนและเพิ่มในด้านโอกาสและความเสมอภาค
3. ควรส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กมีครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
5. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน

#### ด้านงบประมาณ

1. ควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณที่เพียงพอ
2. ควรพัฒนาผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรงในการปฏิบัติงาน
3. ควรสนับสนุนให้มีผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณโดยเฉพาะ และมีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
4. ควรจัดให้มีการติดตามตรวจสอบภายใน และให้ข้อเสนอแนะด้านระเบียบ และช่วยเหลือเป็นปัจจุบัน

จากรายงานผลการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ 2565 ที่ผ่านมา พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้รับผลกระทบจากภาวะการณณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งนักเรียนและครูผู้สอนได้รับผลกระทบจากการติดเชื้อไวรัสดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมจัดการเรียนการสอนได้ตามปกติ ครูผู้สอนต้องปรับการสอนให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถบริหารองค์กรให้ขับเคลื่อนตามนโยบายได้ เพราะสถานการณ์มีความผันผวนตลอดเวลา ยากต่อการคาดเดา มีความซับซ้อนและคลุมเครือ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนลดต่ำลง กิจกรรมการแข่งขัน กิจกรรมการอบรมพัฒนาตนเองต่าง ๆ ไม่สามารถจัดได้ตามปกติ ครูและผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2565)

จากผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผันอย่างเร่งด่วน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ จัดลำดับความต้องการจำเป็นและนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผันให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำโปรแกรมที่ได้นั้นมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

พสุ เดชะรินทร์ (2560) ได้นำเสนอบทความในกรุงเทพธุรกิจ เรื่อง ผู้บริหารในยุค VUCA ว่า ในยุคที่ปัจจัยต่าง ๆ รอบ ๆ องค์กรกำลังเข้าสู่ยุค VUCA มุมมองของผู้บริหารในองค์กรภาคเอกชนต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรควรเป็นอย่างไร พร้อมทั้งได้นำผลการวิจัยบางส่วนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจากหลายองค์กรเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารยุค VUCA ไว้ว่า

- 1) เป็นผู้บริหารที่ทันสมัยตลอดเวลา คือ จะต้องติดตามและรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ผู้นำในอนาคตนั้นจะต้องเป็นประเภท Tech-Savvy คือ จะต้องรู้และชำนาญในเรื่องของเทคโนโลยีต้องเข้าใจ สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของตนเองอย่างไร และผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเนื่องจากโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 2) เป็นผู้บริหารที่เปิดใจ ทั้งการเปิดใจที่จะยอมรับต่อความแตกต่างของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความแตกต่างในด้าน Generations นอกจากนี้ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากในโลกยุค VUCA นั้น เราไม่สามารถทำแบบเดิม ๆ ต่อไปได้ ทำให้คนทำงานต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ตลอดเวลา และการหาวิธีการใหม่ ๆ นั้น ก็มีความเสี่ยงและโอกาสที่จะผิดพลาด และผู้บริหารจะต้องสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดดังกล่าวด้วยเช่นกัน และ
- 3) ผู้บริหารต้องทำงานนี้เป็นทีม ในอนาคตที่โลกจะเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารอาจจะไม่จำเป็นต้องรู้ในทุกอย่าง แต่จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้และทำงานผ่านทางบุคคลอื่นหรือทีมได้ ความสำเร็จจะมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการจะเป็นทีมที่ดีได้นั้น จะต้องมีความที่ตีความหน้าที่คล้าย ๆ กับวิทยากรที่คอยกำกับการทำงานของแต่ละคนในทีม

พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำองค์กรในโลก VUCA พบว่า ผู้นำองค์กรในสภาวะที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือผู้นำองค์กรในยุค VUCA นั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะการใช้ชีวิตหรือศิลปะการใช้ชีวิต ทักษะการเรียนรู้ปรับตัว ทักษะการสร้างและทักษะการทำงานเลี้ยงตัวเองได้ ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการตามพันธกิจและความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร มุ่งไปในทิศทางเดียวกันในโลกของ VUCA ต้องพร้อมตั้งรับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการวางแผนเตรียมไว้สำหรับจัดการในโลก VUCA ซึ่งอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ผู้นำองค์กรจึงต้องมีความคล่องตัวตลอดจน มีภูมิคุ้มกันเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ในยุค VUCA world ได้ ผู้นำต้องเตรียมตัวรับมือตัวรับสถานการณ์ไม่แน่นอนโดยใช้หลักการใน 4 ด้านหลัก คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) การทำความเข้าใจ 3) ความชัดเจนกระฉ่าง และ 4) ความไว้วางใจต่อการเปลี่ยนแปลง

โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจ สถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ พบว่า ผู้นำที่ปรับตัวเก่งและมีไหวพริบในการตัดสินใจอย่างฉลาดจะสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ VUCA World ได้ ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยง แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีโอกาสอีกมากมายให้ไขว่คว้า ผู้นำจำเป็นต้องมีศักยภาพที่เต็มไปด้วยพลังแห่งความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธี เพื่อแก้วิกฤติที่เกิดขึ้นให้เป็นการหยิบฉวยประโยชน์จากสถานการณ์ VUCA World โดยผู้นำต้องพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายให้ผ่านพ้นไปได้ ดังนี้ คือ พลิกความผันผวน ให้เป็นวิสัยทัศน์ พลิกความไม่แน่นอน ให้เป็นความเข้าใจ พลิกความยุ่งเหยิง ให้เป็นความชัดเจน และพลิกความคลุมเครือ ให้เป็นความคล่องแคล่ว นั้นหมายถึง การรู้จักมองสภาพแวดล้อมภายนอกให้กว้างและมองสภาพแวดล้อมภายในให้ชัด เมื่อได้ข้อมูลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์แล้วก็จะประจักษ์แจ้ง โดยสามารถวิเคราะห์พิจารณาแนวทางในรูปแบบของตัวเองได้

ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน พบว่า สถานการณ์โลกแห่งความผันผวน มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพลิกผันรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อนสูงและคลุมเครือ มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์กรทุกระดับ ซึ่งนักวิชาการได้เสนอหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ รู้ทันการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันรวดเร็ว 2) ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของโลกแห่ง ความผันผวน 3) ความชัดเจนในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และ 4) ความไว้วางใจในการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ

และนักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมปฏิบัติของผู้นำ 6 ประการ ซึ่งสามารถประยุกต์เป็นภาคปฏิบัติการของหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการวางแผนที่ทำทหายความพลิกผันและปรับเปลี่ยนได้เร็ว ด้านการบริหารงานในการถ่ายถอดกลยุทธ์ ออกแบบงานและการสื่อสารแผนบริหารจัดการงานขององค์การสู่การปฏิบัติ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ คุณลักษณะที่มีคุณภาพสอดคล้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในโลกแห่งความผันผวน และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณเน้นการปรับเปลี่ยนเพื่อกำกับควบคุมให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการใช้กระบวนการทำงานแบบความร่วมมือ การเชื่อมโยงกับหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหาความคลุมเครือเกี่ยวกับระบบและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

วีระพงศ์ เกียรติไพรัช และพระปลัดสถิตย์ โภธิณาโณ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล พบว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เกิดผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติ เชื้อไวรัสดังกล่าวและนับแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 ถึง 2565 มีผู้เสียชีวิตแล้วกว่า 5,419,094 ราย แต่แต่ละประเทศต้องมีการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว จนนำมาสู่การดำเนินชีวิตปรกติวิถีใหม่หรือที่ได้ยินกัน คือ นิวนอร์มัล (New Normal) อาทิ การทำงานอยู่บ้าน (Work from home) การเว้นระยะห่างทางสังคม การเรียนการสอน การอบรมสัมมนาถูกเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ ระบบเศรษฐกิจชะลอการเติบโต แต่ธุรกิจกลับเติบโตในรูปแบบพาณิชย์ออนไลน์ (e-Commerce) การติดต่อสื่อสารมีการใช้เทคโนโลยีมาแทนที่ ตลอดจนคนตระหนักถึงมาตรการสาธารณสุข คือ สวมใส่หน้ากากอนามัย ใช้เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ สถานที่ต่าง ๆ มีการตั้งจุดล้างมือและคัดกรอง ดังนั้นเพื่อให้การบริหารองค์การให้สามารถดำเนินต่อไปภายใต้การดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่นั้น จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ 5 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) คิดเชิงระบบ (Systems Thinker) 3) ใช้เทคโนโลยี (Technology) 4) มีความรับผิดชอบ (Accountability) และ 5) มีความยืดหยุ่น (Resilience) จะทำให้การบริหารองค์การสามารถดำเนินไปถึงเป้าหมายได้ในยุคนิวนอร์มัล

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Mishra และ Joshi (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมในโลกยุค VUCA พบว่า ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือที่มีอยู่ในโลกธุรกิจปัจจุบัน คือ “ความปกติใหม่” ผู้นำในยุค VUCA นี้ ต้องมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ เชิงกลยุทธ์และซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของผู้นำทางธุรกิจ โดยสามารถพัฒนาผู้นำที่สามารถรับมือกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือนี้ ด้วยวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องตัว

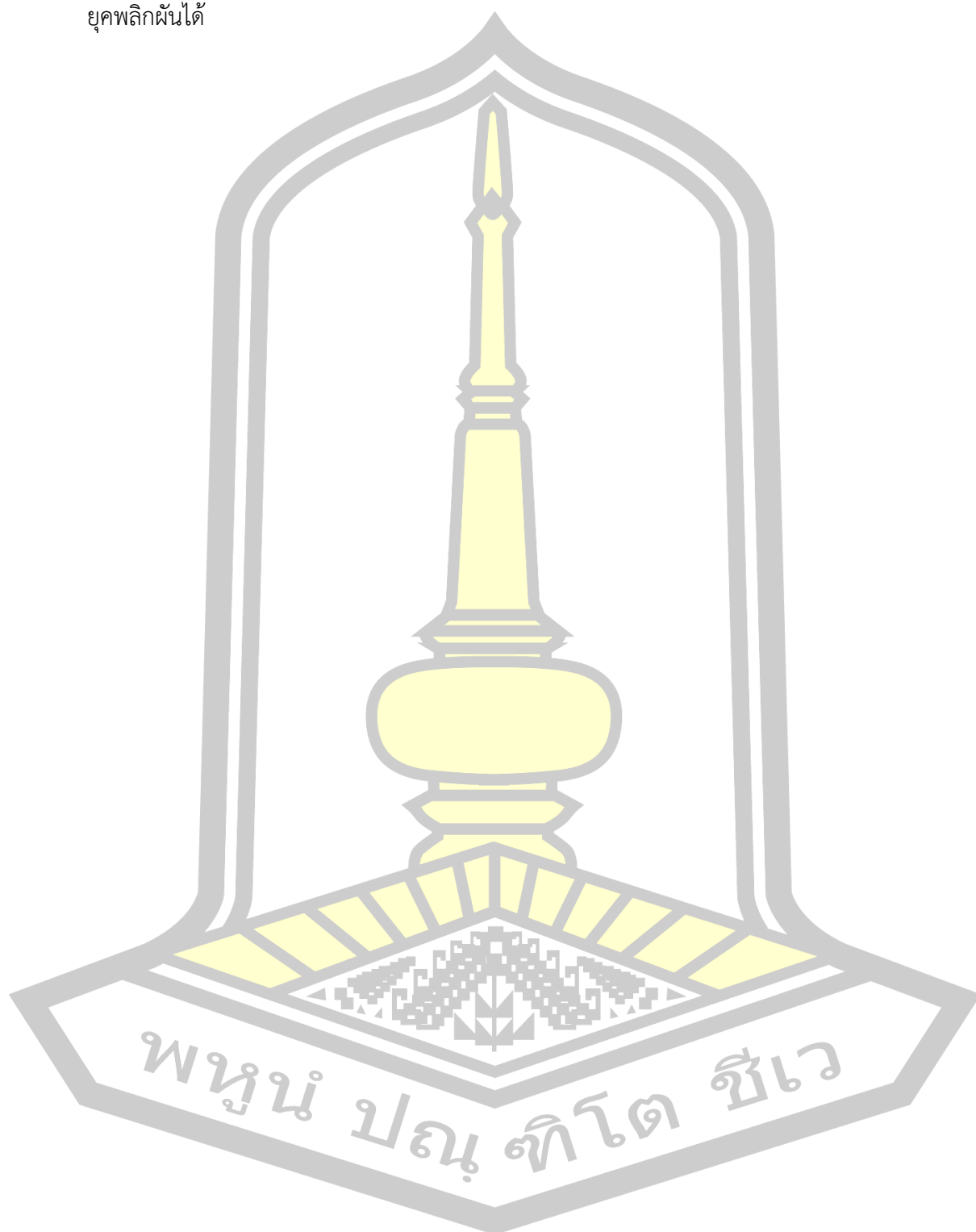
Culpin (2018) ได้ศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำทางความคิด การนำในยุค VUCA world” และได้ตั้งคำถามว่าอะไรคือทักษะที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในยุค VUCA และมีวิธีการอย่างไรที่จะเชื่อมั่นได้ว่าผู้นำจะสามารถพัฒนาทีมงานและตนเองให้สามารถฟื้นฟูสู่ภาวะปกติและมีความยืดหยุ่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีคำตอบของสมรรถนะของผู้นำในยุค VUCA ดังนี้

- 1) สมรรถนะในการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน (Developing a Shared Purpose) ความสามารถในการสร้างทีมที่ทำให้สมาชิกของทีมมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2) สมรรถนะด้านความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Learning Ability) ผู้นำแห่งอนาคตต้องมีความมุ่งมั่นในการขยายพื้นที่ที่ปลอดภัยของพวกเขา และเปิดใจให้กับแนวคิดใหม่ ๆ ที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว
- 3) สมรรถนะในความตระหนักรู้ของตนเอง (Self-Awareness) ผู้นำต้องมีความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง และมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาตนเอง
- 4) สมรรถนะในการเป็นผู้นำโดยการสร้างความร่วมมือและการสร้างแรงจูงใจ (Leading Through Collaboration and Influence) ผู้นำในอนาคตต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการสร้างความร่วมมือในวงกว้างกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) สมรรถนะในการมีความเชื่อมั่นที่จะนำทีมฝ่าฟันสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (Confidence to Lead Through Uncertainty) ความสามารถในการประเมินระดับในการยอมรับความเสี่ยงและทำการตัดสินใจบนความไม่สมบูรณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดและยอมให้คนอื่นได้ทำแบบเดียวกัน

Latif และ Ahmad (2020) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคล่องตัวในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้นำทางการศึกษา : สมรรถนะภาวะผู้นำที่พร้อมในยุค VUCA พบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นตลอดเวลาทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น ทั้งที่เป็นสาธารณะและเอกชน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเกิดขึ้นจากโรคระบาด การเมือง การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่สามารถเปลี่ยนสถานการณ์ได้ทันที ซึ่งจะถูกอธิบายว่าเป็นคุณลักษณะของความผันผวนที่ยากจะคาดการณ์ เป็นสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันโดยไม่ทันตั้งตัว มีความไม่แน่นอนสูง ขาดความชัดเจนและยากที่จะอธิบาย มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และความคลุมเครือที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดคะเนผลลัพธ์ได้ ความคล่องตัวในการเรียนรู้ได้ถูกมองว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญ และมีความท้าทายอย่างยิ่งในโลกยุค VUCA

Mwenje และ Manyanga (2023) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมบริการของซิมบับเวในยุคโควิด-19 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโลกยุค VUCA และพบว่าลักษณะบางอย่างที่สำคัญของผู้บริหารในการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมของโลกยุค VUCA ได้แก่ การมีทักษะการสื่อสารที่ดี การเปิดใจกว้าง มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว มีการ

ปรับตัว มีน้ำใจ และมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่ลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในโลก  
ยุคพลิกผันได้



### บทที่ 3

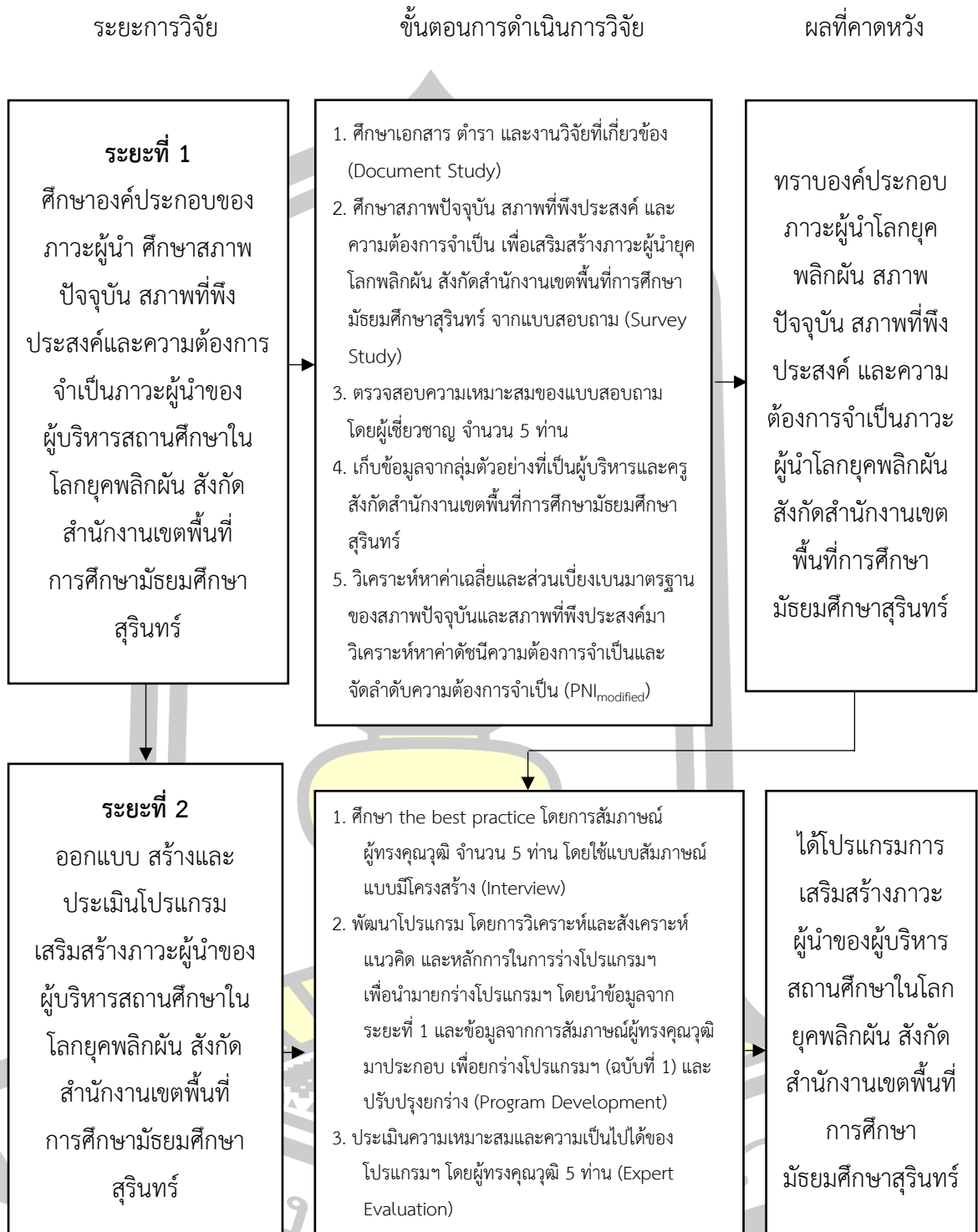
#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีขั้นตอนและวิธีการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์





ภาพประกอบ 2 ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง การวิจัย เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคโลกพลิกผัน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์

### 1. ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### 2. ขั้นตอนการ

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของศศิมา สุขสว่าง (2560),  
พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2561), รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิรัมย์ (2565), ณัฐภัทร อินทรปรีดา และ  
คณะ (2565), เจริญ ภูวิจิตร (2565), Lawrence (2013), Johansen และ Euchner (2013),  
Bennett และ Lemoine (2014), Mishra และ Joshi (2016), Kukreja (2019), Latif และ Ahmad  
(2021), Muparuri และคณะ (2021) และ Mwenje และ Manyanga (2023) พบว่าคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน มีลักษณะ 4 ข้อ ได้แก่

2.1.1 มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทันท่วงที (Agility)

2.1.2 มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ (Vision)

2.1.3 มีความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)

2.1.4 มีความชัดเจนกระจ่าง (Clarify)

ผู้วิจัยนำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันที่ได้จาก  
การสังเคราะห์ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาพร้อมให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา  
ให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น

2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบันและ  
สภาพที่พึงประสงค์ มาจากข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการประเมิน  
ความเหมาะสมของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

2.2.1 นำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.2. ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

2.2.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2.2.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น  
วิธีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในโลยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อจัดลำดับ  
ความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 210 คน  
ครูผู้สอน จำนวน 2,675 คน รวม 2,885 คน จากโรงเรียน 85 แห่ง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาดของ  
สถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan  
(บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 คน

3.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาด  
สถานศึกษา

3.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ  
แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 6 ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประจำปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

จำนวนนักเรียน	ขนาดของ สถานศึกษา	จำนวน โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
(1-499 คน)	เล็ก	56	109	774	883	13	91	104
(500-1,499 คน)	กลาง	18	48	675	723	6	80	86
(1,500-2,499 คน)	ใหญ่	7	33	637	670	4	75	79
2,500 คนขึ้นไป	ใหญ่พิเศษ	4	20	589	609	2	70	72
<b>รวม</b>		<b>85</b>	<b>210</b>	<b>2,675</b>	<b>2,885</b>	<b>25</b>	<b>316</b>	<b>341</b>

#### 4. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

##### 4.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง วุฒิกการศึกษา และขนาดของสถานศึกษาลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่แสดงถึงการความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด

#### 4.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและขอขย  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์

4.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.2.3 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้ครอบคลุมเนื้อหา  
ตามองค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
เพื่อตรวจสอบ ข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

4.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตาม  
ข้อเสนอแนะของ อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทุกด้าน

4.2.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ แล้วนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา  
(Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective  
Congruence, IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์  
ดังนี้

+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพัฒนาให้ความเห็นเกี่ยวกับ  
ความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive  
Sampling) จำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

4.2.6.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา  
ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน

4.2.6.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 ท่าน

4.2.6.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา หรือทางด้านการวัดและประเมินผลการการศึกษา เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอนหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการวิจัยและประเมินผลการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 ท่าน

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ตำแหน่งอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่งอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
3. ดร.ธนิต ปุ่นประโคน ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านตะแบก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
4. นายธนิต เขียมรัมย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเนินยาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
5. นางสาววัชรภรณ์ แสนนา ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC ได้ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00

4.2.7 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นกับผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

4.2.8 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้เข้ามาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) พบว่าแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) ตั้งแต่ 0.738-0.901 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) ตั้งแต่ 0.651 ถึง 0.817

4.2.8 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) พบว่าค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.993 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.986

4.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

5.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

5.3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 ฉบับ โดยการใช้ Google Forms และประสานด้วยตนเอง ให้ได้รับข้อมูลกลับมา 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## 6. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

6.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ การตอบกลับ

6.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษา เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา นำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และ หาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

6.1.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
อยู่ในระดับมากที่สุด		5
อยู่ในระดับมาก		4
อยู่ในระดับปานกลาง		3
อยู่ในระดับน้อย		2
อยู่ในระดับน้อยที่สุด		1

## 6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

6.2.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2.2 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

6.2.3 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและเป็นรายด้าน

6.2.4 วิเคราะห์ร้อยละภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากข้อคำถาม

6.2.5 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน มาวิเคราะห์และนำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัย และใช้สถิติพื้นฐาน ดังนี้

7.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

7.1.1 ค่าร้อยละ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

7.1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )

7.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

7.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

7.2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากสูตรการหาค่า IOC โดยใช้สูตร (สมนึก ภัททิยธนี, 2558)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

7.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990; บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ตามสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ

$S^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

K แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

7.2.3 ดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยใช้สูตร (นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

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

เมื่อ	$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
	I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### 1. ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### 2. ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรม

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน โดยการสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.3 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยสังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีของธำรง บัวศรี (2542), นฤมล มณีงาม  
(2547), สุมิตรา พงศธร (2550), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554),  
สุวิทย์ ยอดสละ (2556), Barr และ Keating (1990), เชษฐา คำคล่อง (2557), Niedermeyer  
(1992) และ Kanaya และ McMillan (2005) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม สรุปได้ว่า

โปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

2.4 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสทรินทร์ จากแนวคิดและทฤษฎีของ กวี วงศ์พุด (2550), อภิวิทย์ พิมลแสงสุริยา (2557), ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2558), อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559), สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร (2561), Lombardo และ Eichinger (1996), Charles Jennings (2013) และ DuBrin (2016) สรุปหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

2.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสทรินทร์

2.5.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 ท่าน ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.5.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จำนวน 2 ท่าน

2.5.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จำนวน 2 ท่าน

2.5.1.3 คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก และมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ จำนวน 1 ท่าน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. ดร.สำเร็จ บุญโต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสทรินทร์

2. ดร.วิเชียร วาพัทไทย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสทรินทร์

3. นายพิศิษฐ์ ไพรสินธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสังขะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสทรินทร์

4. นายชนะศึก จินดาศรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนประสาท  
วิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภธนภุช ยอดสละ อาจารย์ประจำ  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

#### 2.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.5.2.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือการวิจัยทาง  
การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ครอบคลุมเนื้อหา  
การเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอ  
ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.5.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

2.5.2.4 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

2.5.2.5 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 2.5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ  
การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### 2.5.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์

2.5.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์  
ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Approach)

### 3. ขั้นตอนการสร้างโปรแกรม

3.1 นำข้อมูลที่ได้จากสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการ  
จำเป็น รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นแนวทางในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุรินทร์

3.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.2.1 หลักการของโปรแกรม
- 3.2.2 วัตถุประสงค์โปรแกรม
- 3.2.3 โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม
- 3.2.4 เนื้อหาสาระของโปรแกรม
- 3.2.5 กระบวนการจัดการเรียนรู้/กระบวนการในการดำเนินโปรแกรม
- 3.2.6 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

#### 4. ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม

4.1 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4.1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 ท่าน (ชุดเดิม)

4.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ผู้วิจัยสร้างแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบประเมินด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีคะแนนความคิดเห็นในแต่ละระดับเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ มีสเกลที่คำนวณจากคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ แปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน อันดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิและดำเนินการส่งแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันด้วยตนเอง

4.2.1 ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.2.2 ประสานงานเพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.2.3 ดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และส่งแบบประเมินโปรแกรมและร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน และติดต่อขอรับคืน

4.3 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินเพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูล วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

4.51 - 5.00 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับปานกลาง

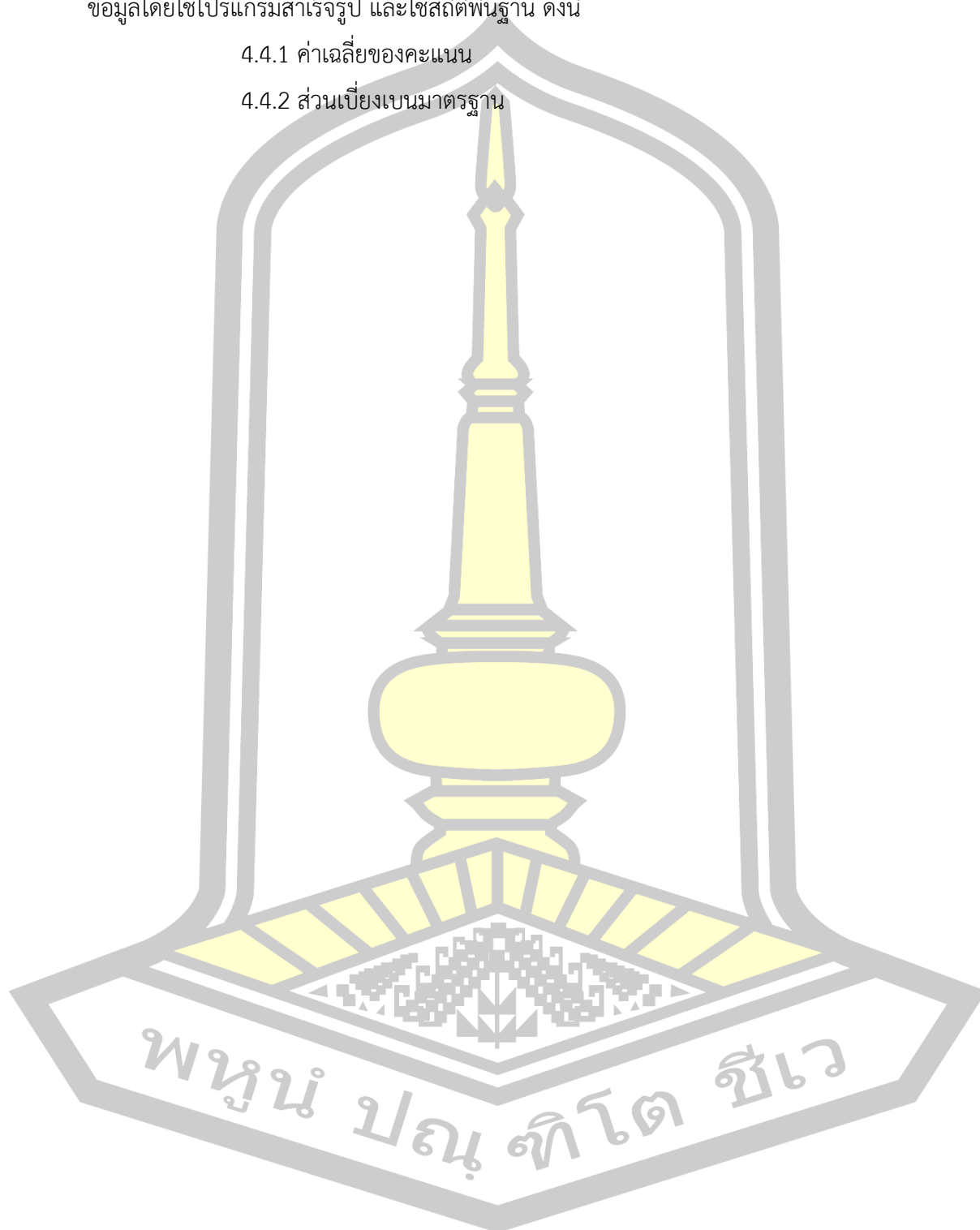
1.51 - 2.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม /ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม /ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐาน ดังนี้

4.4.1 ค่าเฉลี่ยของคะแนน

4.4.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ ข้อมูลโดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด  
การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการ  
จำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์**

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 341 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก  
แบบสอบถาม จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รายละเอียดแสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ตำแหน่ง		
	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	25	7.33
	1.2 ครู	316	92.67
	รวม	341	100.00
2	เพศ		
	2.1 ชาย	106	31.09
	2.2 หญิง	235	68.91
	รวม	341	100.00

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
3	อายุ		
	3.1 ต่ำกว่า 30 ปี	38	11.14
	3.2 30 – 40 ปี	168	49.27
	3.3 41 – 50 ปี	99	29.03
	3.4 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	36	10.56
	รวม	341	100.00
4	ระดับการศึกษา		
	4.1 ระดับปริญญาตรี	206	60.41
	4.2 ระดับปริญญาโท	133	39.00
	4.3 ระดับปริญญาเอก	2	0.59
	รวม	341	100.00
5	ประสบการณ์การทำงาน		
	5.1 0 – 5 ปี	57	16.72
	5.2 6 – 10 ปี	95	27.86
	5.3 11-15 ปี	96	28.15
	5.4 16 ปีขึ้นไป	93	27.27
	รวม	341	100.00
6	ขนาดสถานศึกษา		
	6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (1-499 คน)	104	30.50
	6.2 โรงเรียนขนาดกลาง (500-1,499 คน)	86	25.22
	6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (1,500-2,499 คน)	79	23.17
	6.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คนขึ้นไป)	72	21.11
	รวม	341	100.00

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นครู จำนวน 316 คน คิดเป็นร้อยละ 92.67 เป็นเพศหญิง จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 68.91

มีอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 49.27 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 60.41 ส่วนมากมีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 28.15 และเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (1-499 คน) จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาสุรินทร์ แสดงดังตาราง 8-12 ดังนี้

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
1. ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility)	3.55	0.78	มาก	4.54	0.61	มากที่สุด	0.278	4
2. ด้านการมี วิสัยทัศน์ (Vision)	3.50	0.85	ปานกลาง	4.56	0.59	มากที่สุด	0.305	1
3. ด้าน ความสามารถในการ ทำความเข้าใจ (Understanding)	3.48	0.84	ปานกลาง	4.52	0.64	มากที่สุด	0.299	2
4. ด้านความ กระจ่างชัดเจน (Clarity)	3.49	0.80	ปานกลาง	4.48	0.63	มาก	0.284	3
โดยรวม	3.50	0.82	ปานกลาง	4.53	0.62	มากที่สุด	0.291	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความคล่องตัว ว่องไว อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ และ ด้านความกระจ่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความกระจ่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความคล่องตัว ว่องไว ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ด้านความกระจ่างชัดเจน และด้านความคล่องตัว ว่องไว ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความคล่องตัว ว่องไว

ด้านความคล่องตัว ว่องไว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความยืดหยุ่น ในการทำงานสูง	3.63	0.65	มาก	4.45	0.66	มาก	0.227	15
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ ปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงสูง	3.62	0.74	มาก	4.54	0.62	มากที่สุด	0.255	14
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	3.55	0.76	มาก	4.55	0.60	มากที่สุด	0.282	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยน การทำงานอยู่เสมอ	3.52	0.75	มาก	4.50	0.60	มาก	0.276	7

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านความคล่องตัว ว่องไว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
5. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถตัดสินใจงานได้ อย่างรวดเร็ว	3.60	0.73	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด	0.259	13
6. ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ยึดติดกรอบแบบเดิม ๆ สามารถปรับเปลี่ยน การบริหารงานตาม สถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว	3.56	0.71	มาก	4.51	0.59	มากที่สุด	0.268	11
7. ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุค พลิกผัน	3.63	0.70	มาก	4.58	0.57	มากที่สุด	0.264	12
8. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปรับรูปแบบ การทำงานได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	3.60	0.78	มาก	4.56	0.58	มากที่สุด	0.268	10
9. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน อยู่เสมอ	3.55	0.82	มาก	4.53	0.61	มากที่สุด	0.276	8

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านความคล่องตัว ว่องไว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
10. ผู้บริหารสถานศึกษา ให้อำนาจการตัดสินใจ แก่บุคลากรในองค์กร และเคารพในการ ตัดสินใจของบุคลากรใน องค์กร เพื่อให้การทำงาน เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว	3.43	0.85	ปานกลาง	4.53	0.64	มากที่สุด	0.323	1
11. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคนที่เปิดใจกว้าง สามารถแนะนำและ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	3.45	0.86	ปานกลาง	4.55	0.65	มากที่สุด	0.321	2
12. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถรับมือกับ สถานการณ์ฉุกเฉินได้	3.57	0.85	มาก	4.57	0.59	มากที่สุด	0.281	6
13. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการ งานได้อย่างต่อเนื่องตาม สถานการณ์การ เปลี่ยนแปลง	3.52	0.83	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด	0.288	4
14. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถตอบสนอง ปรับมุมมองและ พฤติกรรมได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	3.56	0.77	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด	0.275	9

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านความคล่องตัว ว่องไว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
15. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารทีมงาน และองค์กรให้มีความ ว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	3.45	0.83	ปานกลาง	4.54	0.61	มากที่สุด	0.315	3
โดยรวม	3.55	0.78	มาก	4.54	0.61	มากที่สุด	0.278	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความคล่องตัว ว่องไว โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง และข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคพลิกผัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กรและเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคพลิกผัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความคล่องตัว ว่องไว เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กรและเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่เปิดใจกว้างสามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และข้อ 15 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามลำดับ สำหรับลำดับความต้องจำเป็นลำดับสุดท้าย คือข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับ  
ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค  
พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ สถานการณ์การ เปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐาน ของความเป็นจริง	3.51	0.80	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด	0.306	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ แสดงออกถึงการมอง ภาพในอนาคตที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ เป้าหมายในยุค โลกพลิกผัน	3.54	0.83	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด	0.302	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถมองเป้าหมายที่ ต้องการให้เกิดขึ้นใน อนาคตของสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	3.52	0.88	มาก	4.54	0.58	มากที่สุด	0.290	10

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
4. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการชี้แนะ ให้ผู้ร่วมงานเห็นถึง เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง	3.52	0.82	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	0.295	9
5. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกมีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง	3.40	0.90	ปานกลาง	4.53	0.60	มากที่สุด	0.333	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยน เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.47	0.87	ปานกลาง	4.59	0.57	มากที่สุด	0.323	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความกล้าที่จะเรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิด การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.52	0.83	มาก	4.53	0.59	มากที่สุด	0.288	12

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
8. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถกล้าที่จะ ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ให้ทันต่อทุก สถานการณ์อยู่เสมอ	3.53	0.87	มาก	4.57	0.61	มากที่สุด	0.296	8
9. ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ ในการทำงาน มุ่งเน้น ความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงในโลกยุค พลิกผันอยู่เสมอ	3.48	0.84	ปานกลาง	4.53	0.58	มากที่สุด	0.303	5
10. ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวคิดกว้างไกล มุ่งมั่น ในการคิดพัฒนา องค์กรให้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง	3.51	0.84	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด	0.298	7
11. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างโอกาสใน การพัฒนาได้ทุก สถานการณ์ที่มีการ เปลี่ยนแปลง	3.55	0.79	มาก	4.57	0.58	มากที่สุด	0.288	11

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผล การปฏิบัติงานมา ทบทวน ปรับปรุงหรือ จัดทำแผนพัฒนา ครั้งต่อไป	3.40	0.88	ปานกลาง	4.57	0.61	มากที่สุด	0.343	1
โดยรวม	3.50	0.85	ปานกลาง	4.56	0.59	มากที่สุด	0.305	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และข้อ 12 ผู้บริหาร สถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผล การปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือ จัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลก ยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการ แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่เป้าหมายในยุคโลกพลิกผัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความกล้าที่จะเรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันอยู่เสมอ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผล การปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ตามลำดับ สำหรับลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับสุดท้าย คือข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะเรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ

ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร	3.45	0.85	ปานกลาง	4.57	0.62	มากที่สุด	0.323	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร	3.53	0.78	มาก	4.55	0.61	มากที่สุด	0.290	9
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร	3.52	0.79	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	0.289	12

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านความสามารถ ในการทำความเข้าใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
4. ผู้บริหารสถานศึกษามี การใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร	3.48	0.86	ปานกลาง	4.52	0.64	มากที่สุด	0.300	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ ทำความเข้าใจใน สถานการณ์ ในโลกยุคพลิกผัน	3.53	0.82	มาก	4.52	0.61	มากที่สุด	0.280	14
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการหาข้อมูล ความรู้เพิ่มเติม ในมุมมองที่หลากหลาย เพื่อทำความเข้าใจใน ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.50	0.80	มาก	4.52	0.61	มากที่สุด	0.291	8
7. ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังข้อมูลและ ความคิดเห็นที่หลากหลาย ของคนในองค์กร	3.40	0.92	ปานกลาง	4.53	0.65	มากที่สุด	0.333	1
8. ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่มีอคติและสามารถ สื่อสารสร้างความเข้าใจ กับคนในองค์กรทุก ระดับด้วยความเข้าใจ	3.48	0.88	ปานกลาง	4.49	0.69	มาก	0.290	10

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านความสามารถ ในการทำความเข้าใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
9. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจและสื่อสาร คุณค่าขององค์กรอย่าง เปิดเผยกับคนในองค์กร	3.50	0.87	ปานกลาง	4.51	0.64	มากที่สุด	0.289	11
10. ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจความคิดและ ความรู้สึกของคนใน องค์กร	3.36	0.86	ปานกลาง	4.48	0.64	มาก	0.330	2
11. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟัง ความคิดเห็นของคนใน องค์กร และผู้เกี่ยวข้อง อย่างมีสติและมั่นคง	3.43	0.85	ปานกลาง	4.49	0.68	มาก	0.310	4
12. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจต่อ สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของ โลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	3.51	0.89	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	0.286	13
13. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจถึง ความแตกต่าง ความหลากหลายของคน ในองค์กรเพื่อการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.48	0.85	ปานกลาง	4.55	0.61	มากที่สุด	0.308	5

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านความสามารถ ในการทำความเข้าใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในข้อตกลงร่วมกันขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการงานที่เป็นระบบภายใต้ข้อตกลงร่วมกันนั้น	3.58	0.76	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด	0.266	15
15. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความเข้าใจในการพัฒนาและใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอุปสรรคภายในองค์กรในสถานการณ์โลกยุคพลิกผันด้วยความโปร่งใส	3.52	0.82	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	0.297	7
โดยรวม	3.48	0.84	ปานกลาง	4.52	0.64	มากที่สุด	0.299	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 14 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในข้อตกลงร่วมกันขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการงานที่เป็นระบบภายใต้ข้อตกลงร่วมกันนั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กรส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร และข้อ 15 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความเข้าใจในการพัฒนาและใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาอุปสรรคภายในองค์กรในสถานการณ์โลกยุคพลิกผันด้วยความโปร่งใส ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความสามารถในการทำ ความเข้าใจ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อมูลและ ความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความคิดและความรู้สึก ของคนในองค์กร และข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร ตามลำดับ สำหรับลำดับความต้องจำเป็นลำดับสุดท้าย คือข้อ 14 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในข้อตกลง ร่วมกันขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการงานที่เป็นระบบภายใต้ข้อตกลงร่วมกันนั้น

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความกระจ่าง ชัดเจน

ด้านความกระจ่างชัดเจน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความชัดเจนในนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว	3.49	0.86	ปานกลาง	4.53	0.63	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระจ่างชัดเจน มีกระบวนการคิด รอบคอบสามารถจัดการ ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์	3.46	0.83	ปานกลาง	4.44	0.63	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความชัดเจนใน สถานการณ์ที่ผันผวน และซับซ้อนสูง	3.46	0.80	ปานกลาง	4.47	0.63	มาก	4

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านความกระจ่างชัดเจน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความชัดเจนต่อการ ตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ ที่มีความผันผวนสูง	3.54	0.72	มาก	4.46	0.64	มาก	0.260	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความชัดเจน จัดระบบ ให้เรียบง่าย ลดความ ซับซ้อนของระบบเพื่อให้ เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น	3.43	0.83	ปานกลาง	4.44	0.63	มาก	0.293	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจัดการปัญหา เล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาหลักได้อย่าง รวดเร็วและชัดเจน	3.50	0.82	มาก	4.48	0.63	มาก	0.278	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเชื่อมโยงและ จัดระบบ ความสัมพันธ์ ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อน ให้เป็นระเบียบและมี ความชัดเจน	3.50	0.80	ปานกลาง	4.52	0.60	มากที่สุด	0.294	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างความชัดเจน ในการบริหารจัดการงาน ภายในองค์กร นำพา องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ โลกยุคผันผวน	3.55	0.77	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด	0.274	7
โดยรวม	3.49	0.80	ปานกลาง	4.48	0.63	มาก	0.284	

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความกระจ่างชัดเจน โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความชัดเจนในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร นำพองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ แม้อยู่ใน สถานการณ์โลกยุคผันผวน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 1 ผู้บริหาร สถานศึกษามีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว และข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความชัดเจนในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร นำพองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์โลกยุคผันผวน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 2 ผู้บริหาร สถานศึกษามีความกระจ่างชัดเจน มีกระบวนการคิดรอบคอบสามารถจัดการปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันทต่อสถานการณ์ และข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความ ซับซ้อนของระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลภยุคพลิก ผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความกระจ่างชัดเจน เรียงจากมากไป นาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงและจัดระบบ ความสัมพันธ์ ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน และข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ตามลำดับ สำหรับลำดับความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย คือข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนต่อการ ตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ที่มีความผันผวนสูง

**ระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

**ตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลภยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการ จำเป็น ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ด้านความกระจ่างชัดเจน และด้านความคล่องตัว ว่องไว ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้าน มากำหนด

แนวทางการสัมภาษณ์ ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้ ออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยกยุค พลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการ สัมภาษณ์ครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และคณาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษา ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 ท่าน ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน โลยกยุคพลิกผัน มีดังนี้

#### 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์

“...วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การมองเห็นภาพเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตบนโลกที่มีความผันผวนได้อย่างชัดเจน และสามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของโลกความเป็นจริงที่มีความผันผวนสูง ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยกยุคพลิกผัน ต้องสามารถกำหนดเป้าหมายและ มองเห็นภาพเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตบนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง ชัดเจน และสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง...”

(ผอ.สพม., วันที่ 20 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ล้วนมีอยู่ในตัวผู้บริหาร สถานศึกษาทุกท่าน แต่สำหรับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยกยุคพลิกผัน ต้องเพิ่ม ความชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและตอบสนอง ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้คณะครู บุคลากร และนักเรียน รู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายแห่ง ความสำเร็จร่วมกันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้...”

(รอง ผอ.สพม., วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยกยุคพลิกผัน คือการมองเห็นภาพที่ จะเกิดขึ้นในอนาคตของโรงเรียน ว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อวางแผนการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรมีส่วน ร่วมในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่วางไว้ร่วมกัน ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

และสามารถนำข้อมูลที่ได้กลับมาประเมิน ทบทวนและปรับปรุงพัฒนางานต่อไปในอนาคต ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความผันผวน...”

(ผู้อำนวยการ 1, วันที่ 17 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...โลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลักษณะของผู้บริหาร ในอนาคตต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ มองการณ์ไกล ใจกว้าง และกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ...”

(ผู้อำนวยการ 2, วันที่ 14 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ต้องกล้าปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีแนวความคิดที่กว้างไกล มีความมุ่งมั่นในการคิดพัฒนาองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถชี้แนะให้บุคลากรใน องค์กรเห็นถึงเป้าหมายความสำเร็จตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ พร้อมกับการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน...”

(อาจารย์มหาวิทยาลัย, วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้คณะครู บุคลากร และนักเรียนรู้สึกมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นได้ และมีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำ แผนพัฒนาโรงเรียนครั้งต่อไปตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น

## 2. ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ

“...บนโลกที่มีความผันผวนสูงอย่างเช่นปัจจุบัน ความสามารถในการทำความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะหากเรามีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถ ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง

ขององค์กร ตลอดจนขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันได้...”

(ผอ.สพม., วันที่ 20 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...คำว่าความสามารถในการทำความเข้าใจ เป็นการเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งทั้งนี้และทั้งนั้นต้องทำความเข้าใจไปพร้อม ๆ กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นทุกวันด้วย จึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันได้ในทุก ๆ สถานการณ์...”

(รอง ผอ. สพม., วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...คำว่าทำความเข้าใจ ต้องมีความเข้าใจในความผันผวนที่เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันก่อนเป็นเบื้องต้น และต้องเข้าใจบุคลากรในองค์กร โดยรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรให้มาก จากนั้นต้องพยายามชักจูง หรือชี้แนะให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายร่วมกันในองค์กรให้ได้ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมการได้ในทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น...”

(ผู้อำนวยการ 1, วันที่ 17 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการทำความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากไม่เข้าใจในสถานการณ์ก็ยากที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารที่ดีควรมีความเข้าใจถึงความแตกต่างความหลากหลายของคนในองค์กร เข้าใจในบริบทของสถานศึกษา เข้าใจบริบทของครูและนักเรียน และเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่าง ๆ บนโลก ซึ่งความเข้าใจนี้จะทำให้สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันได้เป็นอย่างดี...”

(ผู้อำนวยการ 2, วันที่ 14 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ต้องกล้าปรับเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้อันต่อทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีแนวความคิดที่กว้างไกล มีความมุ่งมั่นในการคิดพัฒนาองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถชี้แนะให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงเป้าหมายความสำเร็จตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่าง

เป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ พร้อมกับการขับเคลื่อนโรงเรียนให้  
เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน...”

(อาจารย์มหาวิทยาลัย, วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ พบว่า ในสถานการณ์ของโลกที่มีความผันผวนเปลี่ยนแปลง  
อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร  
โดยการรับฟังข้อมูล ทำความเข้าใจ เอาใจใส่ความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร เข้าใจ  
ความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง เข้าใจความแตกต่าง  
ความหลากหลายของคนในองค์กร และที่สำคัญต้องเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น  
จะทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันได้ในทุกการเปลี่ยนแปลง

### 3. ด้านความกระจ่างชัดเจน

“...ในโลกยุคพลิกผันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อน  
และคลุมเครือผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องมีความชัดเจนในนโยบายและ  
กลยุทธ์ขององค์กร จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นจะทำให้องค์กร  
สามารถแก้ปัญหาหรือจัดการปัญหาในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที...”

(ผอ.สพม., วันที่ 20 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ความกระจ่างชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน  
การสื่อสารที่ชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์และ  
ความต้องการขององค์กร ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้  
อย่างรวดเร็ว...”

(รอง ผอ. สพม., วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ลักษณะของผู้บริหารที่มีความกระจ่างชัดเจน ต้องเป็นผู้ที่มีกระบวนการ  
คิดรอบคอบ สามารถจัดการปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ สามารถเชื่อมโยงและจัดระบบ  
ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน สามารถนำพาองค์กรไปสู่  
ความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่แน่นอนร่วมกันทั้งองค์กร...”

(ผู้อำนวยการ 1, วันที่ 17 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารที่มีความกระฉ่างชัดเจน มีลักษณะชัดเจนต่อการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ที่มีความผันผวนสูง สามารถจัดการปัญหาเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหลักได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีความชัดเจน เข้าใจง่าย สื่อสารได้เข้าใจตรงกัน จึงส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และทันต่อสถานการณ์...”

(ผู้อำนวยการ 2, วันที่ 14 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การขับเคลื่อนองค์กรที่มีความพลิกผันสูง ความชัดเจนของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมาก หากสื่อสารไม่ชัดเจนอาจทำให้เสียเวลาในการแก้ปัญหา หรือแก้ไขปัญหาได้ไม่ตรงจุด ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการสั่งการ ชัดเจนในกลยุทธ์หรือนโยบาย ความชัดเจนจะช่วยทำให้ระบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และสื่อสารได้เข้าใจตรงกัน ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด และทันกับทุกสถานการณ์...”

(อาจารย์มหาวิทยาลัย, วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความกระฉ่างชัดเจน พบว่า ความกระฉ่างชัดเจนเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในโลกยุคพลิกผัน โดยสิ่งสำคัญเบื้องต้นต้องมีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพราะจะสามารถเชื่อมโยงและจัดระบบ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบ และมีความชัดเจนได้ โดยความชัดเจนจะทำให้การจัดการระบบมีความเรียบง่าย ลดความซับซ้อน ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ตรงจุด รวดเร็วและประสบความสำเร็จได้สูง

#### 4. ด้านความคล่องตัว ว่องไว

“...ความคล่องตัวว่องไว คือลักษณะของผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สามารถตัดสินใจงานได้รวดเร็ว และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ทำงานได้ง่าย ไม่ซับซ้อนและคล่องตัว ว่องไวทันต่อทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง...”

(ผอ.สพม., วันที่ 20 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารที่มีความคล่องตัว มีลักษณะเปิดใจกว้างสามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ บริหารจัดการงานได้อย่าง

ต่อเนื่อง สามารถปรับรูปแบบการทำงานได้เหมาะสมตามสถานการณ์ มีความคล่องตัว รวดเร็วในการบริหารงาน...”

(รอง ผอ.สพม., วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...สถานการณ์โลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความคล่องตัว ทำให้การบริหารจัดการ หรือแก้ปัญหาสิ่งต่าง ๆ เป็นไปได้รวดเร็วขึ้น ผู้บริหารควรมีลักษณะเปิดใจกว้าง รับฟังคำแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร และเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการ 1, วันที่ 17 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...ความคล่องตัวของผู้บริหาร ส่งผลให้การบริหารทีมงานและองค์กรมีความว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีความคล่องตัว ว่องไว มีลักษณะเปิดใจกว้าง พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ยึดติดกรอบแบบเดิม ๆ สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว...”

(ผู้อำนวยการ 2, วันที่ 14 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...สถานการณ์โลกในยุคความพลิกผันสูง ความคล่องตัวของผู้บริหาร จะทำให้สามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียว รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ เพราะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีการบริหารงานที่คล่องตัวจะมีลักษณะที่ไม่ยึดติดกรอบแบบเดิม ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว...”

(อาจารย์มหาวิทยาลัย, วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านคล่องตัว ว่องไว พบว่า ผู้บริหารที่มีความคล่องตัว ว่องไว จะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร และเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เปิดใจกว้าง สามารถแนะนำได้ พร้อมเรียนรู้

สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

“...การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นอีกหนึ่งโครงการที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ได้ดำเนินการจัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน และไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดี ต้องได้เข้าไปสัมผัส ฝึกปฏิบัติ และคลุกคลีกับสิ่ง ๆ นั้นเป็นระยะเวลาหนึ่ง การได้ลงมือปฏิบัติ สัมผัส คลุกคลีกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเวลานาน ๆ ส่งผลให้บุคคลคนนั้นเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้โดยไม่รู้ตัว โดยวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นการศึกษาดูงาน เพราะการได้เข้าศึกษาดูงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจและมีแรงบันดาลใจในการบริหารงานมากขึ้น แต่บางครั้งการศึกษาดูงานก็มีเงื่อนไขข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้ มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นควรมองหาวิธีการพัฒนาอื่นที่เหมาะสมด้วย วิธีการพัฒนาบุคลากรต้องใช้วิธีที่หลากหลายร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ครบถ้วนทุกกระบวนการ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร...”

(ผอ. สพม., วันที่ 20 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ หลากหลายวิธี การอบรมให้ความรู้ อย่างเดียวยังไม่เพียงพอกับโลกยุคปัจจุบัน การพัฒนาคนให้มีบุคลิกภาพและลักษณะตามที่ต้องการให้ เป็นต้องใช้เวลามาก โดยเริ่มต้นการศึกษาสิ่งที่สนใจด้วยตนเอง เช่น การเรียนตามหลักสูตรการศึกษาที่เปิดสอนทั่ว ๆ ไป ตามความสนใจ เพราะการศึกษาในสิ่งที่สนใจ จิตใจจะจดจ่อและปฏิบัติอย่างมีความสุข การได้ศึกษาเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจอย่างจริงจังเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถหล่อหลอมให้บุคคลมีบุคลิกภาพ ลักษณะที่ต้องการให้เป็นและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองได้ การศึกษาดูงาน เป็นหนึ่งวิธีที่น่าสนใจ การได้มองเห็น สัมผัส พูดคุยกับผู้ที่มีประสบการณ์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ รับรู้ และซึมซับได้เร็ว การได้ศึกษาดูงานสภาพจริงจากผู้ที่มีแนวปฏิบัติดี ย่อมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว แต่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นจึงควรเลือกวิธีที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร และใช้หลากหลายวิธีร่วมกันในการพัฒนาบุคลากร...”

(รอง ผอ. สพม., วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...วิธีการพัฒนาบุคลากรที่พบบ่อย คือการอบรม การอบรมเกิดประโยชน์น้อย เพราะการฟังอย่างเดียวมองภาพไม่ออก และคนให้ความสนใจฟังน้อย หากต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกลักษณะในแบบที่ต้องการ การศึกษาดูงาน หรือการฝึกงาน หรือการอบรมเชิงปฏิบัติการจะเหมาะสมที่สุด เพราะการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติจริงทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจง่าย สำหรับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือกระบวนการทางความคิดของบุคคล ต้องใช้เวลามาก ระยะเวลาในการฝึกอบรมจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรต้องใช้วิธีการทางหลากหลายวิธีร่วมกัน เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน จึงจะเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่ต้องการได้...”

(ผู้อำนวยการ 1, วันที่ 17 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่สุด การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาทางลัด ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาไปอบรม สัมมนา เนื่องจากภารกิจหรือหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในโรงเรียนค่อนข้างมาก การไปศึกษาดูงาน แล้วนำข้อมูลประสบการณ์ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารงานจึงเป็นวิธีที่ดีที่สุด เรียนรู้เข้าใจง่าย สะดวก และใช้เวลาไม่มาก แต่หากมีวิธีการพัฒนาในรูปแบบอื่นร่วมด้วยจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน จึงจะทำให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองได้...”

(ผู้อำนวยการ 2, วันที่ 14 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทและความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี จะสามารถบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้ การสร้างบุคลากรให้มีคุณลักษณะหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นตามที่ต้องการเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลามาก วิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน เพราะเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นภาพได้ชัด ได้ลงมือปฏิบัติ ได้สัมผัสและได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลที่มีความเป็นภาวะผู้นำที่เด่นชัด ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์การทำงานโดยตรง เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและสร้างผลงานของตนเองได้ ทั้งนี้ก็ไม่มีวิธีการพัฒนาบุคลากรใดดีที่สุด วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ต้องใช้วิธีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสม จึงจะเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแบบยั่งยืน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาและมีประสิทธิภาพที่สูงที่สุด...”

(อาจารย์มหาวิทยาลัย, วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เรื่อง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่สำคัญ องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ สำหรับในโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบัน สิ่งสำคัญผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น มีการบริหารงานที่ กระฉ่าง ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และสุดท้ายต้องมีความคล่องตัว ว่องไว ในการดำเนินงานหรือจัดการงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะดังกล่าวไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด การพัฒนา บุคลากรที่ดีควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ ครอบคลุมทุกกระบวนการ สิ่งสำคัญ คือต้องมีระยะเวลาในการพัฒนาตนเองที่เหมาะสม เพียงพอที่จะ สามารถทำให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ควรเลือกวิธีและระยะที่ เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการให้มากที่สุด

#### หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ในรูปแบบ 70:20:10

“...หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เป็นครู เป็นนักเรียน ถ้าได้อยู่ในประสบการณ์ตรงจะจดจำและ พัฒนาได้ดี 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น และ 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ซึ่ง สพม. สุรินทร์ ได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นนโยบาย ของทาง สพม. สุรินทร์ เช่น การฝึกอบรม (Training) สพม. สุรินทร์ มีการจัดอบรมสัมมนา ผู้บริหาร ตามประเด็นการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้ผู้บริหารเราสามารถนำกลับมาพัฒนาโรงเรียนต้นสังกัด นอกจากนี้ยังมีการจัดศึกษาดูงานให้กับผู้บริหารในสังกัด ให้ได้ไปศึกษาดูงาน (Site Visit) โรงเรียนที่มี การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ เพราะการศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่เห็นผลได้ ชัดเจน ผู้บริหารได้เรียนรู้จากการประสบการณ์และบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญโดยตรง อีกทั้งมีการดูแลช่วยเหลือผู้บริหารบรรจุใหม่จากผู้บริหารพี่เลี้ยงโดยกระบวนการ Coaching ที่จะคอย กำกับดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารบรรจุใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้กับผู้บริหารในหลักสูตรต่าง ๆ ให้การสนับสนุนการพัฒนา ตนเองของผู้บริหารอย่างรอบด้าน จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรที่เหมาะสมไม่ควรน้อยกว่า 150 ชั่วโมง เพราะหากจำนวนชั่วโมงน้อยเกินไปอาจทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ไม่เกิดการพัฒนาที่ ยั่งยืน และยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้...”

(ผอ. สพม., วันที่ 20 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การใช้หลักพัฒนาภาวะผู้นำ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาตนเองที่เห็นผลได้ชัด การเรียนรู้จากประสบการณ์ การได้ลงมือปฏิบัติ อาจอยู่ในรูปแบบการฝึกปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ หรือได้ลงทะเบียนเรียนในสาขาวิชาที่สนใจ เช่น สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา เป็นสิ่งที่ดี ส่วนการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นอีกวิธีที่น่าสนใจ เพราะการได้เรียนรู้จากผู้ที่ประสบการณ์หรือความรู้ในด้านนั้น ๆ โดยตรง ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ตามได้ง่าย การมีผู้คอยแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานทำให้เกิดการปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง และประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว การศึกษาเรียนรู้จากผู้อื่นอาจอยู่ในรูปแบบการเป็นที่เลี้ยง การเป็นโค้ช การให้คำแนะนำปรึกษา เช่น สพม. สุรินทร์ มีท่าน ผอ. เขต คอยเป็น Coaching ในการดูแลผู้บริหารใน สพม. สุรินทร์ ทั้งหมด โดยการบริหารและขับเคลื่อนงานตามหลักการ TPS model ทำให้โรงเรียนในสังกัด สพม.สุรินทร์ ขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน และการดูแลช่วยเหลือผู้บริหารที่บรรจุใหม่นั้น ทาง สพม. สุรินทร์ ใช้กระบวนการ Coaching โดยผู้บริหารที่บรรจุใหม่จะได้รับการดูแลและช่วยเหลือ และรับคำปรึกษาในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารที่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า ส่วนการฝึกอบรม สพม. สุรินทร์ ได้จัดอบรมเป็นประจำ เพื่อพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารทั้ง 85 โรงเรียน ได้เข้าร่วมและพัฒนาตนเองเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ยังต้องส่งเสริมและสนับสนุนต่อ และเป็นการพัฒนาแบบทางลัด คือการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสไปเรียนรู้สภาพการทำงาน การบริหารองค์กร โดยเน้นไปที่การศึกษาดูงานที่โดดเด่นขององค์กรชั้นนำ เพื่อนำมาปรับใช้และพัฒนาสถานศึกษาตนเองตามบริบท สำหรับจำนวนชั่วโมงในการพัฒนาตลอดหลักสูตรควรอยู่ในช่วงระยะที่เหมาะสม ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างยั่งยืน เกิดหลักการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ระยะเวลาที่เหมาะสมไม่ควรน้อยกว่า 140 ชั่วโมง ถ้าสามารถจัดได้ถึง 160 ชั่วโมงจะดี...”

(รอง ผอ.สพม., วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...การเป็นผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน การเป็นผู้บริหารแบบเดิม ๆ ยังไม่เพียงพอที่จะใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จได้ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะส่งผลต่อการปรับพฤติกรรม แนวความคิด ทักษะคติให้เป็นไปในทางที่ดี การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เห็นผลมากที่สุด ควรมีอัตราส่วนสูงที่สุด การเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่ายและการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควรมีอัตราส่วนลดลง ควรมีอัตราส่วนจำนวนชั่วโมงไม่มากจนเกินไป และการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางทฤษฎี ควรมี

อัตราส่วนชั่วโมงที่น้อยที่สุด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบ 70 : 20 : 10 จึงเป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดในยุคปัจจุบัน เพราะเป็นการพัฒนาในทุก ๆ ด้านหลากหลายรูปแบบ ในอัตราส่วนที่เหมาะสมตามความสำคัญและจำเป็น ส่วนจำนวนชั่วโมงในการจัดทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากรไม่ควรมากหรือน้อยจนเกินไป ควรอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม ที่สามารถส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คุณลักษณะ ความคิด ทักษะคิดได้ โดยไม่ควรน้อยกว่า 150 ชั่วโมงตลอดหลักสูตร แต่ได้มีเวลาที่สามารถปรับให้มากกว่านี้ได้จะดี เพราะจะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการ 1, วันที่ 17 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 เป็นหลักการสำคัญที่นำมาพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การได้เผชิญกับสถานการณ์จริงในการบริหารงานในสถานศึกษา การเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น การเรียนรู้จากครูและบุคลากร เรียนรู้จากผู้ปกครอง ชุมชน หรือเรียนรู้จากนักเรียนและคนรอบข้าง ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาดตนเอง ใน สพม. สุรินทร์ มีท่าน ดร. สำเร็จ บุญโต ผอ.สพม. สุรินทร์ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้คอยแนะนำให้คำปรึกษาให้แก่ผู้บริหารทั้ง 85 โรงเรียนใน สพม. สุรินทร์ ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ภายใต้การบริหารงานโดยใช้รูปแบบ TPS Model ในการขับเคลื่อนโรงเรียนในสังกัดให้พัฒนาไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังมีกระบวนการดูแลผู้บริหารบรรจุใหม่จากผู้บริหารพี่เลี้ยงหรือที่เรียกว่า Coaching ส่วนการฝึกอบรมก็สำคัญ ผู้บริหารควรมีความรู้ในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้และพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ สำหรับจำนวนชั่วโมงในหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมไม่ควรน้อยกว่า 150 ชั่วโมง ถึงจะทำให้เกิดการพัฒนาดอย่างยั่งยืน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือลักษณะที่พึงประสงค์ได้ แต่หากสามารถปรับให้มีความเข้มข้น โดยเพิ่มระยะเวลาให้มีความเหมาะสมมากขึ้นได้ก็ดี...”

(ผู้อำนวยการ 2, วันที่ 14 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

“...หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 เป็นหลักการพัฒนาที่ถูกกล่าวถึงมากจากนักวิชาการ และเป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 70 % เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากสิ่งที่ได้พบ ได้เจอ ได้แก้ปัญหาในแต่ละวัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างดีตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาดเองได้โดยไม่รู้ตัวและยั่งยืน 20 % คือการเรียนรู้จากผู้อื่น การได้เรียนรู้และได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความ

เรียบง่ายและรวดเร็วขึ้น และ 10 % คือการประชุม สัมมนาและอบรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหาร วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ต้องใช้วิธีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสม และที่สำคัญต้องมีระยะเวลาในการพัฒนาที่เหมาะสมด้วย สำหรับระยะเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนา เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาบุคลิกลักษณะที่ยั่งยืนต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมาก จึงควรมีเวลาเพียงพอในการพัฒนา สำหรับระยะเวลาที่เหมาะสมในหลักสูตรนี้ควรมีระยะเวลาประมาณ 150-160 ชั่วโมง แต่ถ้ามีเวลามากกว่านี้จะดีมาก...”

(อาจารย์มหาวิทยาลัย, วันที่ 9 พฤษภาคม 2567: การสัมภาษณ์)

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เรื่อง หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน รูปแบบ 70 : 20 : 10 พบว่า เป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นกระบวนการการพัฒนาบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นระบบ โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% เรียนรู้จากผู้อื่น 20% และเรียนรู้จากหลักสูตร 10% สำหรับระยะเวลาในการพัฒนาตลอดหลักสูตรควรอยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถทำให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิด ทักษะคิดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งไม่ควรน้อยกว่า 150 ชั่วโมง หากสามารถเพิ่มระยะเวลาได้มากกว่านี้ยิ่งดี เพื่อความเข้มข้นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ให้เหมาะสมเนื้อหาของหลักสูตรด้วย

## ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ตามรายละเอียด ดังนี้

นำผลที่ได้จากการศึกษา ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และระยะที่ 2 ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและกำหนดกรอบโครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 โมดูล (Module) ดังนี้

โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)

โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify)

## โมดูล 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์พบว่าองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดการวิจัย ดังกล่าวมาใช้เป็นองค์ประกอบของการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนี้

### ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### 1. หลักการ

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารในฐานะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่สำคัญและเป็นตัวบ่งชี้ว่าการจัดการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ สร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์โลกในปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้สถานศึกษารอดพ้นและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ความผันผวนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ระบบการจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยมีการขับเคลื่อนสถานศึกษา และบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไว

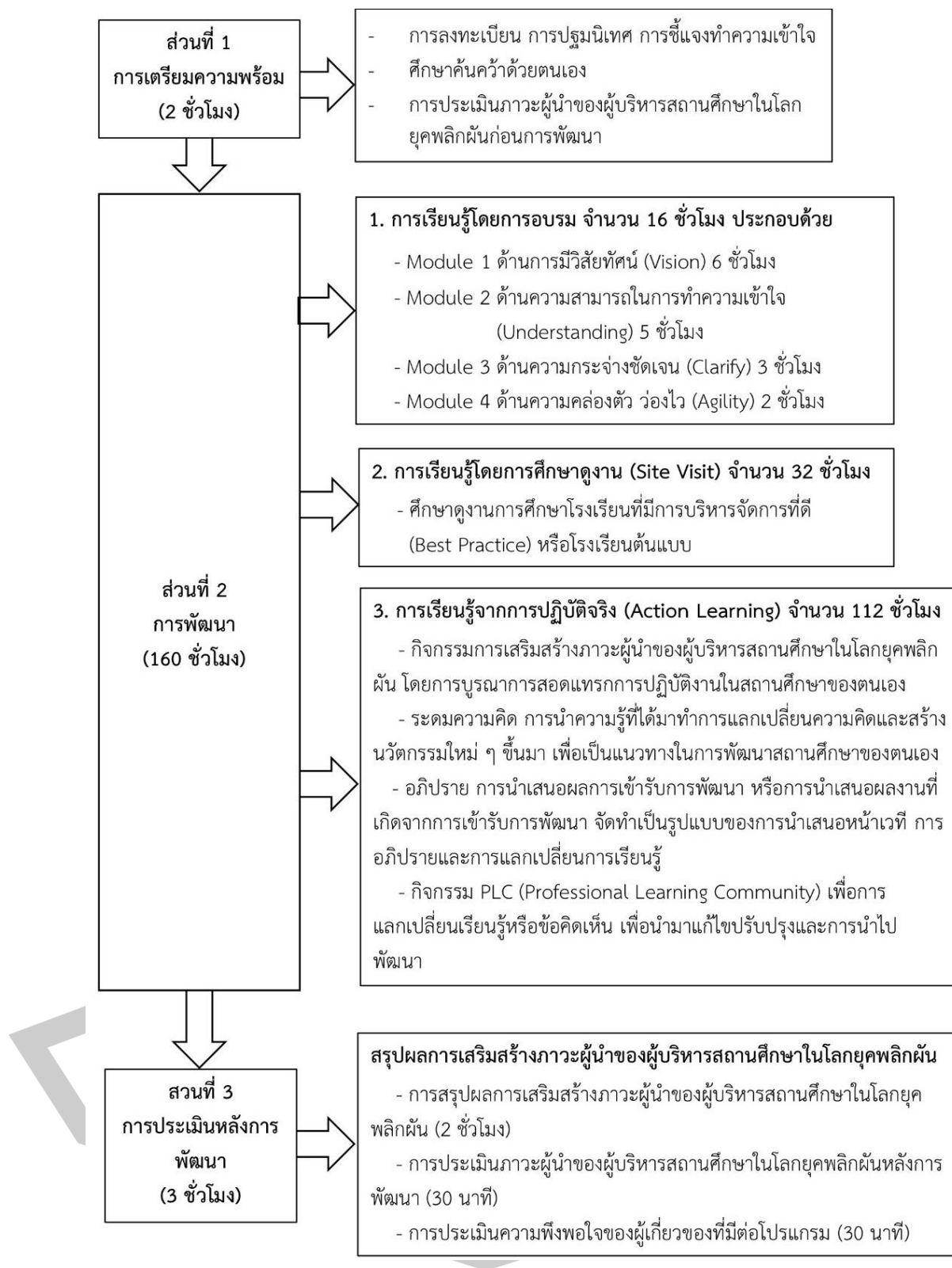
#### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้มีคุณลักษณะและภาวะผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในโลกยุคผันผวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

### 3. โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุรินทร์ ดำเนินการอย่างมีระบบ หลากหลายวิธีการ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีความยั่งยืน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ เป็นหลักและแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 2) การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้โดยการศึกษาด้วยตนเอง จำนวนรวมทั้งสิ้น 165 ชั่วโมง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้





ภาพประกอบ 3 แสดงขั้นตอนและกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

รูปแบบของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร มีทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 160 ชั่วโมง แบ่งออกเป็นโมดูลได้เป็น

โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) จำนวน 60 ชั่วโมง

โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding) จำนวน 50 ชั่วโมง

โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify) จำนวน 30 ชั่วโมง

โมดูล 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility) จำนวน 20 ชั่วโมง

ในการพัฒนาแต่ละโมดูลใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% จำนวน 112 ชั่วโมง การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน 20% จำนวน 32 ชั่วโมง และการเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 10% จำนวน 16 ชั่วโมง ตามลำดับ

#### 4. เนื้อหาสาระ

##### Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

###### 1. หลักการ

คุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าทดลองทั้งถูกและผิด เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ไม่มัวยึดติดกับกรอบปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่กลัวที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ

###### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ใน สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

###### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 42 ชั่วโมง

3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 12 ชั่วโมง

3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 6 ชั่วโมง

###### 4. เนื้อหาสาระ

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

4.2 การชี้แนะให้ผู้อื่นเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่มีและเห็นถึงเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน รวมถึงมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

4.3 การมีทัศนคติที่ดี มองการณ์ไกล ใจกว้าง ปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสถานการณ์

4.4 การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงเพื่อพัฒนางานครั้งต่อไป

## 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 6 ชั่วโมง

- การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

5.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์

5.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

5.1.3 การปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.1.4 การนำผลการประเมินมาพัฒนางาน

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ดี การสร้างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) การเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่บุคลากรในองค์กร การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงพัฒนางานจากปัญหาและอุปสรรคที่พบ รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์

5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 12 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 42 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน

และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

## Module 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)

### 1. หลักการ

ความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้ นำ คือ คุณลักษณะของผู้ นำที่มีความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น โดยการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร เข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อการบริหารจัดการให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจ

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการทำความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 35 ชั่วโมง

3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 10 ชั่วโมง

3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 5 ชั่วโมง

### 4. เนื้อหาสาระ

4.1 ความหมายและความสำคัญของความสามารถในการทำความเข้าใจ

4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ตลอดจนจุดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร

4.3 ความเข้าใจในความคิด ความรู้สึกและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่

หลากหลาย

4.4 การเปิดใจ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อทำความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น

## 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

### 5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 5 ชั่วโมง

- การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

5.1 ความหมายและความสำคัญของความสามารถในการทำความเข้าใจ

5.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร

5.3 การสร้างความเข้าใจผู้อื่น

5.4 การสร้างความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย

และความสำคัญของความสามารถในการทำความเข้าใจ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

องค์กร (SWOT Analysis) เพื่อเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร

การเข้าใจผู้อื่นและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างความสามารถในการทำความเข้าใจ

### 5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 10 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice)

หรือโรงเรียนต้นแบบ

### 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 35 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้าง

ความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและ

ประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

## Module 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify)

### 1. หลักการ

ความกระจ่างชัดเจน (Clarity) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความชัดเจนในสถานการณ์ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ สามารถเชื่อมโยงและจัดระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ มีความกระจ่างชัดเจน มีกระบวนการคิดรอบคอบสามารถจัดการปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน สามารถนำพาท้องค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้

### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความกระจ่างชัดเจน
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเข้าใจชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถด้านกระจ่างชัดเจน
- 2.4 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความกระจ่างชัดเจนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

- 3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 21 ชั่วโมง
- 3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 6 ชั่วโมง
- 3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 3 ชั่วโมง

### 4. เนื้อหาสาระ

- 4.1 ความหมายและความสำคัญของกระจ่างชัดเจน
- 4.2 การสร้างความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร
- 4.3 การจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เชื่อมโยงและจัดระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน
- 4.4 สร้างความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความชัดเจนในสถานการณ์ที่ผันผวนและซับซ้อนสูง

### 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

- 5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 3 ชั่วโมง
  - การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่
    - 5.1.1 ความหมาย และความสำคัญของความกระจ่างชัดเจน
    - 5.1.2 ความหมาย และความสำคัญของนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

5.1.3 การบริหารจัดการระบบให้เรียบง่าย การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่  
ซับซ้อนให้เป็นระเบียบ

5.1.4 ความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับเกี่ยวกับความหมาย  
และความสำคัญของความกระจ่างชัดเจน นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารงานและ  
การจัดการระบบภายในองค์กร และความชัดเจนในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น  
รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติด้านการเสริมสร้างความกระจ่างชัดเจน

5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 6 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice)

หรือโรงเรียนต้นแบบ

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 21 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้าง  
ความกระจ่างชัดเจนในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและ  
ประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา  
เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากน้อยเพียงใดและ  
ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน  
และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและ  
การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

## Module 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility)

### 1. หลักการ

ความคล่องตัว ว่องไว (Agility) เป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญเพื่อรองรับความท้าทาย  
ของโลกยุคผันผวน ผู้นำที่คล่องตัว ว่องไว คือผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และ  
ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรใน  
องค์กรและเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เปิดใจกว้างสามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้  
สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่

เหมาะสม เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วน รวมทั้งประเทศชาติในภาพรวม ด้วยสามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความไว้วางใจปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวสูง

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถด้านความคล่องตัว ว่องไว

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคล่องตัว ว่องไว ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

## 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 14 ชั่วโมง

3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 4 ชั่วโมง

3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 2 ชั่วโมง

## 4. เนื้อหาสาระ

4.1 ความหมายและความสำคัญของความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น

4.2 วิธีการสร้างความคล่องตัว ว่องไวของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแก้ไขปัญหา

ต่าง ๆ

4.3 ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานให้มีความคล่องตัว ว่องไว ปราดเปรียว

4.4 การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

## 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 2 ชั่วโมง

- การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

5.1.1 ความหมาย และความสำคัญของความคล่องตัว ว่องไว

และความยืดหยุ่น

5.1.2 การสร้างความคล่องตัว ว่องไวของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

5.1.3 ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงาน

5.1.4 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น และการรับมือกับ

สถานการณ์ฉุกเฉิน

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย

และความสำคัญของความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น กระบวนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายใน

องค์กรภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร  
 ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่  
 พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างความคล่องตัว ว่องไว

#### 5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 4 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice)

หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 14 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้าง

ความคล่องตัว ว่องไวในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและ

ประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและ

ข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน

และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและ

การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

### 6. การวัดและประเมินผล

#### 6.1 ประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบก่อนอบรม

และหลังการฝึกอบรม

#### 6.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด โดยใช้การสังเกตการร่วม

กิจกรรม การแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม

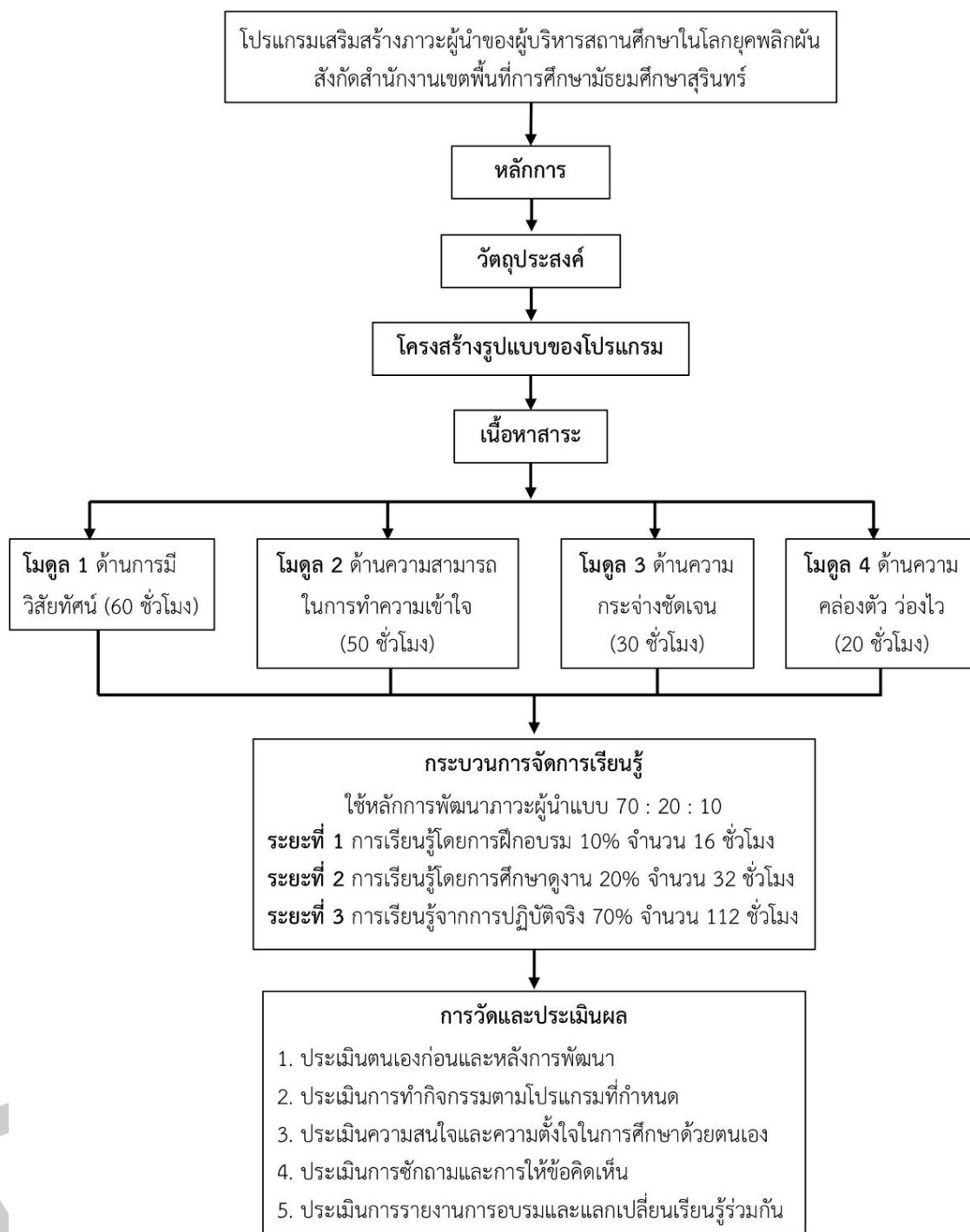
#### 6.3 ประเมินความสนใจและความตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสังเกต

จาก แบบสังเกตพฤติกรรมรายบุคคล

#### 6.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น โดยใช้วิธีการซักถามจากข้อคำถาม

#### 6.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยการตรวจ

รายงานการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนา



ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน (ชุดเดิม) ประเมินความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผลการประเมินดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ตามความคิดเห็นจาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน

องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.30	0.69	มาก	4.30	0.50	มาก
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนา	4.20	0.84	มาก	4.20	0.45	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.50	0.55	มาก	4.30	0.50	มาก
2.1 มีความเหมาะสม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
2.2 มีความชัดเจน	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
3. โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม	4.50	0.55	มาก	4.50	0.55	มาก
3.1 องค์ประกอบของโครงสร้าง	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 สัดส่วนของระยะเวลาในการอบรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4. เนื้อหาสาระ	4.60	0.51	มากที่สุด	4.87	0.30	มากที่สุด
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 ครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็นในการ พัฒนาตามโมดูล 1-4	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.40	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5. กระบวนการจัดการเรียนรู้	4.70	0.39	มากที่สุด	4.75	0.39	มากที่สุด
5.1 ความเหมาะสมของกิจกรรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 วิธีการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.4 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มาก
6. การวัดและประเมินผล	4.90	0.22	มากที่สุด	4.90	0.22	มากที่สุด
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มาก
6.2 ครอบคลุมทุกกระบวนการฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.60	0.47	มากที่สุด	4.64	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 13 แสดงผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.47) และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.40) ตามลำดับ

พหุบัณฑิต ชีวะ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์  
ข้อมูลมา สรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.50$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความคล่องตัว ว่องไว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.55$ ) รองลงมา  
คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.50$ ) ด้านความกระฉับกระชวย ( $\bar{x} = 3.49$ ) อยู่ในระดับปานกลาง  
ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ( $\bar{x} = 3.48$ )

อยู่ในระดับปานกลาง โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความเข้าใจความคิดและ ความรู้สึกของคนในองค์กร การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร และ ความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) รองลงมา คือ ด้านความคล่องตัว ว่องไว ( $\bar{x} = 4.54$ ) และด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ( $\bar{x} = 4.52$ ) อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความกระจ่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.48$ ) อยู่ในระดับมาก

1.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เรียงลำดับความต้องการ จำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ด้านความกระจ่างชัดเจน และด้านความคล่องตัว ว่องไว ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

2.2 เนื้อหาสาระและกิจกรรมสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 4 Module ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานโปรแกรม รวมทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง ดังนี้

Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) จำนวน 60 ชั่วโมง

Module 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding) จำนวน 50 ชั่วโมง

Module 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify) จำนวน 30 ชั่วโมง

Module 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility) จำนวน 20 ชั่วโมง

2.3 วิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ การวิจัยครั้งนี้ได้นำหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบ 70 : 20 : 10 มาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% จำนวน 112 ชั่วโมง การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน 20%

จำนวน 32 ชั่วโมง และการเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 10% จำนวน 16 ชั่วโมง ตามลำดับ รวมระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโปรแกรมทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง

2.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พบว่า โดยรวมมีความเป็นไปได้ ( $\bar{x} = 4.64$ ) และความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.60$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปราย ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ( $\bar{x} = 3.48$ ) อยู่ในระดับปานกลาง โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำความเข้าใจเอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารในปัจจุบันขาดความเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารจัดการงานได้ถูกต้องและตรงประเด็น จึงบริหารจัดการงานภายในองค์กรได้ไม่ตรงตามความต้องการของบุคลากร เพราะขาดการใส่ใจ รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียนและผู้ปกครอง จึงส่งผลให้ไม่เข้าใจความคิดและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับพัชราภรณ์ ดวงชื่น (2561) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำองค์กรในยุค VUCA ครวมมีและยังขาดในยุคปัจจุบัน ไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร สัมพันธ์กับ พสุ เดชะรินทร์ (2560) ที่ได้ทำวิจัยศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กรในอนาคต พบว่าคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารยุค VUCA ได้แก่ ความทันสมัย เปิดใจ และทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ นอกจากนี้ ศติมา สุขสว่าง (2560) ยังกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ภายใต้สภาวะ The New Normal ไว้ว่า ด้านการทำความเข้าใจ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้อง

เข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากรในองค์กร เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่ เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

## 2. ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการแสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่เป้าหมายในยุคโลกพลิกผัน ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สู่วิธีการดำเนินงานที่เป็นจริง เหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารในปัจจุบันยังขาดวิสัยทัศน์ในการทำงานในโลกอนาคต ผู้บริหารยังมองไม่เห็นภาพความสำเร็จในอนาคตว่าจะมีแนวทางทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นนี้ ผู้บริหารยังไม่กล้าปรับเปลี่ยน หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ เจริญ ภูวิจิตร (2565) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติหรือสมรรถนะในตนเองของผู้นำเพื่อเตรียมตัวต่อการรับมือกับสถานการณ์ของความผันผวน โดยผู้นำทางการศึกษาคควรมีคุณลักษณะ ที่มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันบุคลากรในองค์กรได้ นอกจากนี้ Bennett และ Lemoine (2014) ยังกล่าวถึงผู้นำในโลกยุคพลิกผันไว้ว่า ต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไว

Johansen และ Euchner (2013) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเปรียบเสมือนมีเข็มทิศนำทางในการขับเคลื่อนทุกอย่างไปข้างหน้าอย่างมีทิศทางและความหมาย สามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็วโดยยังคงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ได้ สอดคล้องกับ ยุพารัตน์ ไยเมือง (2565) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA world ไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่กว้างไกล มีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนที่หลากหลายวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะการทำงานเชิงกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม สานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรต่าง ๆ อย่างองค์กรรวม รวมไปถึงต้องเป็นผู้ที่ชอบทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งด้วยเทคนิคที่แตกต่างกันตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

3. ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยหัวข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูง (ค่า  $PNI_{modified}$  มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป) ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของความเป็นจริง 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันอยู่เสมอ และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่เป้าหมายในยุคโลกพลิกผัน ตามลำดับ

เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารในปัจจุบันยังขาดคุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ทันท่องสถานการณ์อยู่เสมอ ไม่นำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป ขาดการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ไม่กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และไม่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ สอดคล้องกับ ณัฐภัทร อินทรปริดา และคณะ (2565) ; พิชราภรณ์ ดวงชื่น (2561) ; Lawrence (2013) และ Johansen และ Euchner (2013) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กรไว้ว่า ผู้นำต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยใช้หลักการ 4 ด้านหลัก ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ 2) การทำความเข้าใจ ผู้นำต้องทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร 3) ความชัดเจน กระฉับ การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์เป็นแนวทางที่สำคัญ เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย และ 4) ความไว้วางใจ ต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้

นอกจากนี้ Latif และ Ahmad (2021) และ Muparuri และคณะ (2021) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญเพิ่มเติมไว้ก็คือ ความคล่องตัว ซึ่งเป็นทักษะความสามารถในการสื่อสารภายในองค์กรและการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สามารถทำให้ผู้นำรับมือและเอาชนะกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้นั่นเอง

4. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และระยะที่ 2 ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พบว่า ได้ระยะเวลาในการดำเนินงานโปรแกรม รวมทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module โดย Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ Module 3 ด้านความกระฉับกระเฉง และ Module 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับลำดับความต้องการจำเป็น ที่พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด จึงจำเป็นต้องให้ชั่วโมงการพัฒนามากที่สุด จำนวน 60 ชั่วโมง รองลงมา คือด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ จำนวน 50 ชั่วโมง ด้านความกระฉับกระเฉง จำนวน 30 ชั่วโมง และสุดท้ายด้านความคล่องตัว ว่องไว มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด จำนวน 20 ชั่วโมง ตามลำดับ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหา 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม (Barr และ Keating, 1990; Kanaya และ McMillan, 2005; เศษฐา คำค่อง, 2557; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) โปรแกรมถูกออกแบบและพัฒนาขึ้น โดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร, 2558; สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2561; อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์, 2559) แบ่งออกเป็น การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา จำนวน 112 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 32 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20 และการเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 16 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ รวมระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโปรแกรม ทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง

เมื่อนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่าโปรแกรมเป็นที่ยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ทำให้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากว่าก่อนการออกแบบ สร้าง และพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตามแนวคิดของจาร์จ บัวศรี (2542), นฤมล มณีงาม (2547), สุมิตรา พงศธร (2550), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), สุวิทย์ ยอดสละ (2556), เศษฐา คำค่อง (2557), Barr และ Keating (1990), Niedermeyer (1992) และ Kanaya และ

McMillan (2005) สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ได้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์โปรแกรม 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหาสาระของโปรแกรม 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้มีการวางแผนการพัฒนาไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาออกแบบจากการนำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในโปรแกรม สอดคล้องกับการวิจัยของ พัทธรัตน์ภา หาญประชุม (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่าโปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้าง 4) เนื้อหา 5) วิธีการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 3 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 4 การมีความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 การทำงานเป็นทีม ระยะเวลาการพัฒนา 155 ชั่วโมง วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 วิธี ดังนี้ 1) การเรียนรู้โดยการศึกษาด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ ลภัสสรดา ภาราสิริสกุล และชยากานต์ เรืองสุวรรณ (2023) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 12 แนวทาง 5 องค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ มี 4 หน่วย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม 4 แนวทาง การสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม 3 แนวทาง วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 3 แนวทาง และการทำงานเป็นทีม 3 แนวทาง 4) กิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 5) การวัดและประเมินผล และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความคล่องตัว ว่องไว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.55$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.50$ ) และด้านความกระฉับกระเฉง ( $\bar{x} = 3.49$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ( $\bar{x} = 3.48$ ) อยู่ในระดับปานกลาง โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับสุดท้าย คือ ความเข้าใจ ความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร และความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับหัวข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ สูงสุดด้วย ดังนั้นทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เข้ารับการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ โดยเฉพาะในหัวข้อความเข้าใจ ความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร และความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง และทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ควรมีการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

1.1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) ซึ่งสอดคล้องกับลำดับความต้องการจำเป็นที่พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นลำดับต้น ๆ โดยควรจัดการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารในสังกัดของท่านทุกคน ให้ได้รับการพัฒนาด้านการมี

วิสัยทัศน์โดยเฉพาะ หรือให้การส่งเสริม สนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลาราชการในการเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานที่จัดการอบรมในด้านนี้โดยตรงอย่างจริงจัง

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จะประสบความสำเร็จ ได้มากน้อยเพียงใดนั้นมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนา ดังนี้

1.2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีนโยบายให้ผู้บริหารที่บรรจุใหม่ มีการพัฒนาตนเองก่อนบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้บริหารเข้ารับการพัฒนาตนเองตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำนี้ทุกคน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารในการบริหารงานในโลกยุคพลิกผันที่มีความผันผวนตลอดเวลา โดยกำหนดเกณฑ์การผ่านการพัฒนาในการเข้ารับการอบรม รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายให้โปรแกรมนี้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันเป็นระยะ ๆ และต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารมีความความตระหนักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายให้ผู้บริหารทุกคนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ และกำหนดเกณฑ์การผ่านการพัฒนา รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายให้โปรแกรมนี้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารองค์กรให้ทันกับทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันเป็นระยะ ๆ และต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารมีความความตระหนักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันในทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน ควรให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการเข้ารับการพัฒนาตนเองตามโปรแกรมที่สร้างและพัฒนาขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ ให้เท่าทันทุกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรืออาจเข้ารับการพัฒนาตนเองตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้นตามความสนใจก็ได้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลและแนวทาง เพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิง

ปริมาณและคุณภาพ ไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันเพิ่มเติม

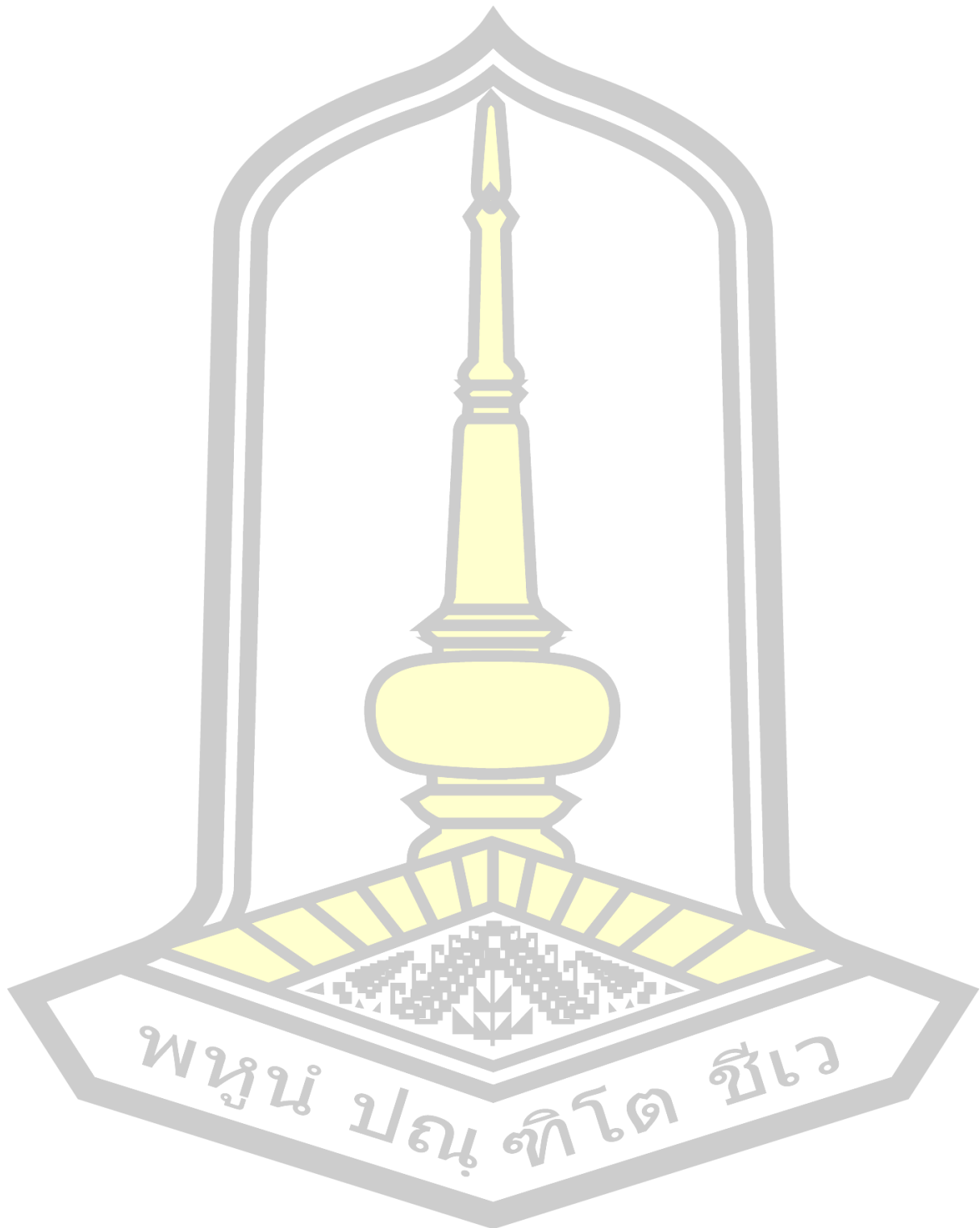
2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

2.3 ควรศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันให้มีความสมบูรณ์ และมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2.4 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันสังกัดอื่น ๆ หรือพื้นที่อื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียง



บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์ : หลักการ ทฤษฎีการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : พี. เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- กิตติ ตย์คานนท์. (2555). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- กิตติมา เจริญหิรัญ. (2546). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ท็อป.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2565). *โลกยุคแก้ว (VUCA World) โลกยุคที่มีความผันผวน*. [ออนไลน์].  
ได้จาก <https://www.iok2u.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 มิถุนายน 2566].
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บั๊กพอยท์.
- เจริญ ภูวิจิตร. (2565). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาโลกยุคผันผวน*. [ออนไลน์]. ได้จาก  
<http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220906-1.pdf>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 มิถุนายน 2566].
- ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน์. (2556). *การบริหารจัดการ : ปกิณกะ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*.  
กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำค้ำลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2561). ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจ ในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. *วารสารการจัดการธุรกิจมหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 1-14.
- ณัฐภัทร อินทรปริดา, ประสาร มาลากุล ณ ออยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(2), 16-28.

ถวิล อรัญเวศ. (2560). *ผู้บริหารกับการครองตน ครองคน และครองงาน : สูดยอดนักบริหาร*.

นครราชสีมา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.

ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ไท คำล้าน. (2554). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธนสร บุญโชติ. (2564). *VUCA ในโลกการทำงานสมัยใหม่ : 4 เทคนิครับมือความไม่แน่นอนสำหรับผู้ผู้นำยุคใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/vuca-for-leader-in-future-work-03032021>. [สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2566].

ชานินทร์ เอื้ออภิธร. (2560). *มนุษย์จะสร้างทักษะ-การเรียนรู้ใหม่เพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างไร*. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://thestandard.co/learning-for-change/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2566].

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปสองและประเมินภายนอกกรอบสาม*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพรส.

นรรัตน์ ฝันเชียร. (2562). *การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA*. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://www.trueplookpanya.com/blog/content/76134/-blog-teaartedu-teaart>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 21 มิถุนายน 2566].

นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคม สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวลอนงค์ อุชุกภาพ. (2559). *การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรีระยะของและตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2556). *คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณนักบริหารกับการกำกับดูแลที่ดี*.

กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). *Idea can do : มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1 วิสัยทัศน์กับนักบริหาร*

*การจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2558). *รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70:20:10*. [ออนไลน์]. ได้จาก

<https://prakal.wordpress.com/2016/05/31>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 21 มิถุนายน 2566].

ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก :

มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

ประยูร ศรีประสาธน์. (2542). *รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน*

*ของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา*. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ประสาน หอมพูล และ ทิพวรรณ หอมพูล. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิสิษฐ์

เซ็นเตอร์.

ปาริชาติ แก้วมณี. (2557). *บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาและ*

*การให้บริการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครปฐม*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2565). *ประเด็นคิดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษา*

*ภาวะผู้นำ*. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(2), 365-378.

พนัส หันนาคินทร์. (2548). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

พลุ เศษะรินทร์. (2560). *ผู้บริหารในยุค VUCA กรุงเทพฯธุรกิจ*. [ออนไลน์]. ได้จาก

<https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/columnist/117495>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2566].

พัทธรักษา หาญประชุม. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร*

*สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พัชรารณณ์ ดวงชื่น. (2561). *ผู้นำองค์กรในโลก VUCA*. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 24(3),

450-458.

- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มติชนออนไลน์. (2564). *ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำในยุค VUCA World*. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://www.sobkroo.com/article/detail.asp?id=1966>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 มิถุนายน 2566].
- มัทนา วังณอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม : เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุพรัตน์ ไยเมือง. (2565). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World. การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness : ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”*, 1198-1204.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิแยม. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(9), 57-74.*
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลภัสสรดา ภาราสิริสกุล และชยากานต์ เรืองสุวรรณ. (2023). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7(2), 257-270.*
- วิเชียร วิทยอดม. (2558). *ภาวะผู้นำ : Leadership (ฉบับแนวใหม่)*. นนทบุรี : ธนัช.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2563). *คุณภาพคือความอยู่รอด : Agile Leader*. [ออนไลน์]. ได้จาก [https://www.matichon.co.th/article/news\\_2261787](https://www.matichon.co.th/article/news_2261787). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กรกฎาคม 2566].
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระพงศ์ เกียรติไพโรยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิมาโณ. (2565). *ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล. วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์, 7(1), 123-134.*

- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). *VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://www.sasimasuk.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 มิถุนายน 2566].
- ศศิมา สุขสว่าง. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิต เอเชีย*, 6(1), 7-11.
- สติเฟน พี. ร็อบบิ้นส์ และแมรี คัลเตอร์. (2008). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). *คู่มือพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Model*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- สมคิด บางโม. (2554). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2558). *การวัดผลการศึกษา*. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). *การบริหารจัดการในห้องเรียน Classroom Management*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น.
- สัมมา ธรนิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2563). *แผนพัฒนาการศึกษาพุทธศักราช 2563-2565*. สุรินทร์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2565). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2565*. สุรินทร์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สุรินทร์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การนิเทศเพื่อพัฒนาคักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *บทสรุปยุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- สุกฤตยา ปงกันทา. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2563). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://books.google.co.th/books?id=CtHkDwAAQBAJ>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 มิถุนายน 2566].
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2555). *ผู้นำและการจูงใจ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตรสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. วารสารสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 7(1). 231-254.*
- สุรศักดิ์ แซ่ลิ้ม. (2566). *"Hello World, I am AI.": AI คืออะไร ครูไทยต้องรู้!*. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/668>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 ตุลาคม 2567].
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 = Theory and Practice in Education Adminis Tration*. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อภิรุณี พิมลแสงสุริยา. (2557). *สูตรการพัฒนา 70 : 20 : 10. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 14(167), 14.*

- อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. *Journal of Modern Learning Development*, 5(6), 364-373.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(21), 845-860.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 *Learning Model*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภาพร สิงหาราช และ ไสว พิภขาว. (2565). บทบาทใหม่ของนักการศึกษาในโลกที่พลิกผัน. *Thammasat Journal*. 41(1), 242-261.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development, Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California : Consulting Psychologists Press.
- Bennett, N. and Lemoine, G.J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennis, W.G. and Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. 2nd ed. New York : Harper & Row.
- BIZ Spring. (2022). *10-skills-for-leaders-in-the-vuca-world*. [online]. Available from : <https://biz-spring.com/10-skills-for-leaders-in-the-vuca-world/>. [accessed 19 June 2023].
- Boone, E.J. (1992). *Developing Programs in Adult Education*. Brooklyn : Waveland.
- Burdy, R. (1992). *Fundamentals of Leadership*. Massachusetts : Addison Wesley.
- Caffarella, R. (2002). *Planning: Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educations, Trainers And Staff Developers*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Caldwell, B. (2000). A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. *Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, Ratchaburi* : Rajabhat Institute.

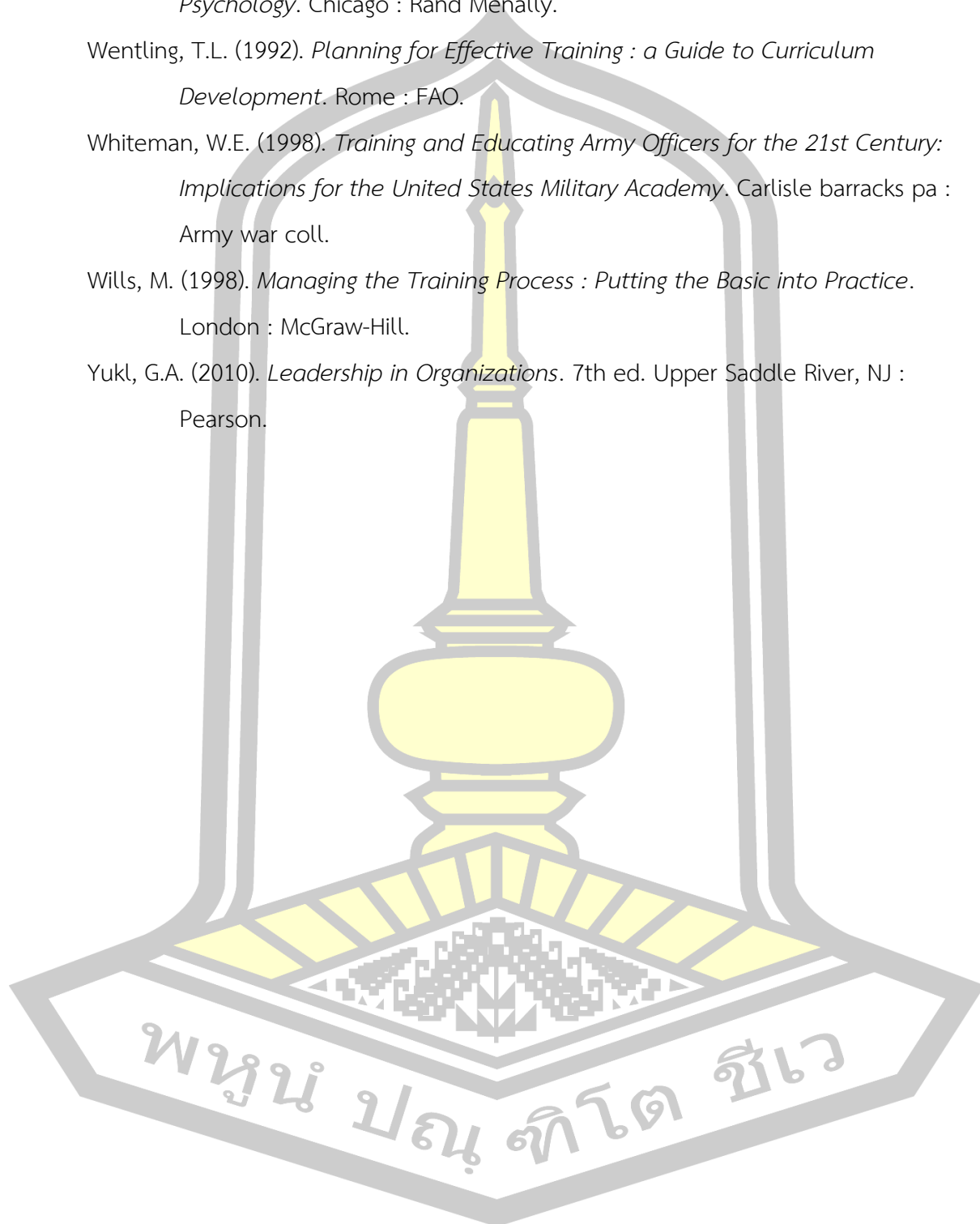
- Cartwright, D. and Zander, A. (1953). *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston : Row, Peterson.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. [online]. Available from : <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. [accessed 20 October 2023].
- Charles Jennings. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-highperformance.html> [accessed 19 June 2023].
- Chen, H.T. (1990). *Theory-Driven Evaluations*. Sacramento : Sage.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing*. 5th ed. New York : Harper Collins.
- Culpin, V. (2018). *Leading in a VUCA world*. [online]. Available from : <https://www.hult.edu/blog/leading-in-a-vuca-world/>. [accessed 19 June 2023].
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning. Boston, MA : Educational Leadership.
- Dejnozka, E.L. (1983). *Educational administration glossary*. Westport. CT : Greenwood.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M. (1987). *Fundamentals of Management*. Texas : Business Publications.
- DuBrin, A.J. (2010). *The Principles of Leadership*. 6th ed. . Toronto : Houghton Mifflin.
- DuBrin, A.J. (2016). *Leadership : research findings, practice, and skills*. Boston : Cengage Learning.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. New York : Prentice–Hall.
- Evaluation, T.J.C. (1994). *The Program Evaluation Standards : How to Assess Evaluations of Education Programs*. Thousand Oaks : Sage.
- Evseeva, S., Evseeva, O. and Rawat, P. (2022). Employee Development and Digitalization in BANI World. *Innovations in Digital Economy*, 253-264.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Giles, S. (2018). *How VUCA Is Reshaping The Business Environment, And What It Means For Innovation*. [online]. Available from : <https://www.hult.edu/blog/leading-in-a-vuca-world/>. [accessed 19 June 2023].

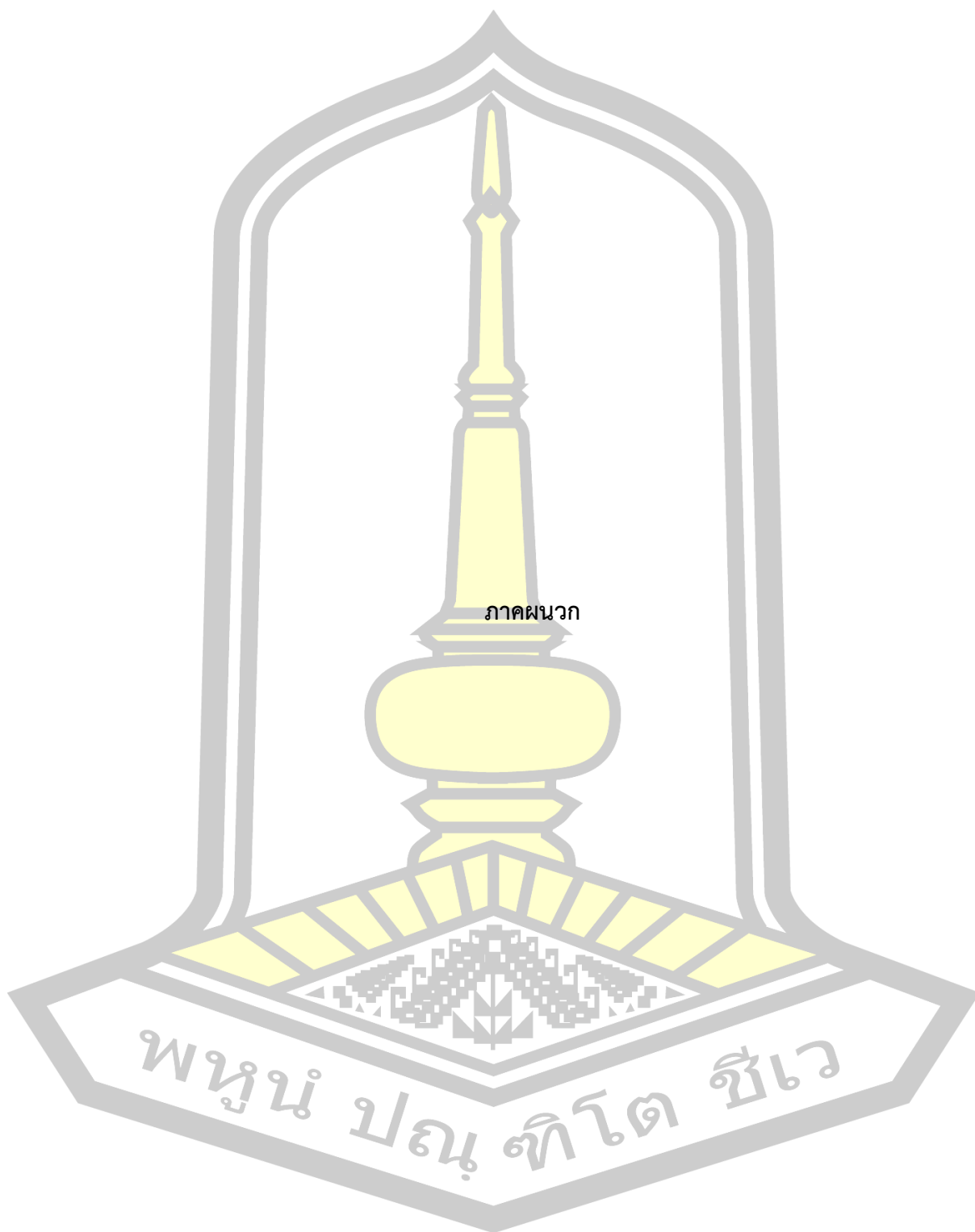
- Gorton, R.A. (1983). *School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities*. Dubuque : Win C. Brown.
- Houle, C.O. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass Inc.
- iPLUS. (2023). *The characteristics of a true leader*. [online]. Available from : <https://www.ipluscenter.com/the-characteristics-of-a-true-leader/>. [accessed 18 July 2023].
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. 2nd ed. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Johansen, B. and Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Joiner, B. and Josephs, S. (2007). *Leadership Agility : Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. United States of America : Jossey-Bass.
- Kanaya, T. and McMillan, C. (2005). *Facilitating Communities of Practice in Teacher Professional Development*. Denmark : E-Learning Lab, Aalborg University.
- Khan, M.M., Ahmed, S.S. and Khan, E. (2021). The Emerging Paradigm of Leadership for Future: The Use of Authentic Leadership to Lead Innovation in VUCA Environment. *Frontiers in Psychology*, 12, 5277.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago : Follet.
- Kukreja, J. (2019). Holacracy: The Next Generation Leadership in a VUCA World. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 3(6), 37-47.
- Latif, S.A. and Ahmad, M.A.S. (2020). Learning Agility Among Educational Leaders : A VUCA-Ready Leadership Competency. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 105-116.
- Latif, S.A. and Ahmad, M.A.S. (2021). *Learning Agility Among Educational Leaders : A VUCA-Ready Leadership Competency*. [online]. Available from : [https://www.researchgate.net/publication/354432053\\_LEARNING\\_AGILITY\\_AMONG\\_EDUCATIONAL\\_LEADERS\\_A\\_VUCA-READY\\_LEADERSHIP\\_COMPETENCY](https://www.researchgate.net/publication/354432053_LEARNING_AGILITY_AMONG_EDUCATIONAL_LEADERS_A_VUCA-READY_LEADERSHIP_COMPETENCY). [accessed 18 July 2023].

- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. [online]. Available from : <https://www.execdev.unc.edu>. [accessed 16 June 2023].
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate. *Journal of Social Psychology*, 10(5), 271-299.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001). *Leadership : Theory Application Skill Development*. Wahington : South - Western College.
- Mishra, V. and Joshi, G. (2016). The Vuca World in it Industry. *Paripex Indian Journal of Research*, 5(8), 22-29.
- Muparuri, P., Chingara, R. and Muzenda, D. (2021). School Leadership in Volatile Environments: The Zimbabwean Experience. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 9(9), 442-451.
- Mwenje, J. and Manyanga, F. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe hospitality industry duringCovid 19 era. *Journal of African Studies and Development*, 15(3), 62-68.
- Nanus, B. (1992). *The Leader's edge : The seven keys to leadership in a turbulent world*. Chicago, IL : Contemporary Books.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2006). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. South-Western : Thomson.
- Niedermeyer, F.C. (1992). A Checklist for reviewing environmental education programs. *The Journal of Environmental Education*, 23(2), 46-50.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership : Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Owen, J. (1973). The Uses of Leadership Theory. *Michigan Business Review*, 25(1), 13-19.
- Owens, R.G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

- Parker, D.W., Holesgrove, M. and Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.
- Phillips, R.A. (1997). Stakeholder Theory and Organizational Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51–66.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Rimita, K. (2020). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) Business Environment. *Journal of Social Change*, 12(1), 10-18.
- Robbins, S.P. (1994). *Organization behavior*. 9th ed. . New Jersey : Prentice-Hall.
- Rodriguez, A. and Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today’s leadership: VUCA world, millennial and “Cloud Leaders”. *Journal of Management Development*, 34(7), 854-866.
- Rogers, P.J. (2002). Program theory: Not whether programs work but how they work. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed., pp. 209–232). Boston, MA : Kluwer Academic Publishers.
- Smith, C. (2006). *The History of Artificial Intelligence*. [online]. Available from : <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/06au/projects/history-ai.pdf>. [accessed 20 October 2024].
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- Stufflebeam, D.L. and Shinkfield, A.J. (1985). *Systemic Evaluation*. Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Styles, M.H. (1990). *Effective model of systematic program planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Truelove, S. (1992). *Handbook of training and development*. Oxford : Blachwell.
- Tyler, R.W. (1986). Changing Concepts of Education. *International Journal of Educational Research*, 79(2), 251-278.
- U.S. Army Heritage and Education Center. (2022). *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?*. [online]. Available from : <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. [accessed 20 October 2024].

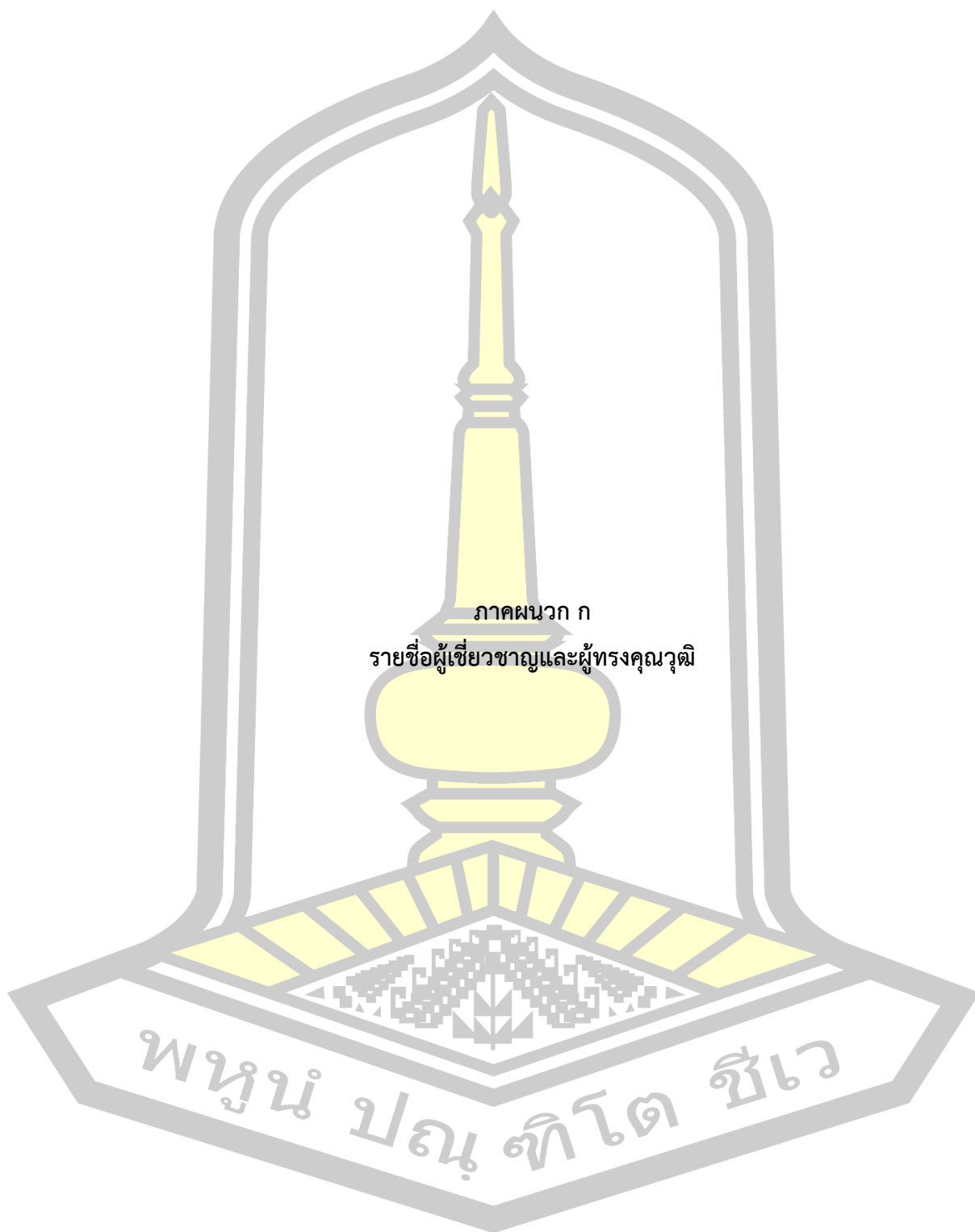
- Vroom, V.H. (1976). *Leadership : Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Chicago : Rand Menally.
- Wentling, T.L. (1992). *Planning for Effective Training : a Guide to Curriculum Development*. Rome : FAO.
- Whiteman, W.E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Carlisle barracks pa : Army war coll.
- Wills, M. (1998). *Managing the Training Process : Putting the Basic into Practice*. London : McGraw-Hill.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson.





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนั ปณ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

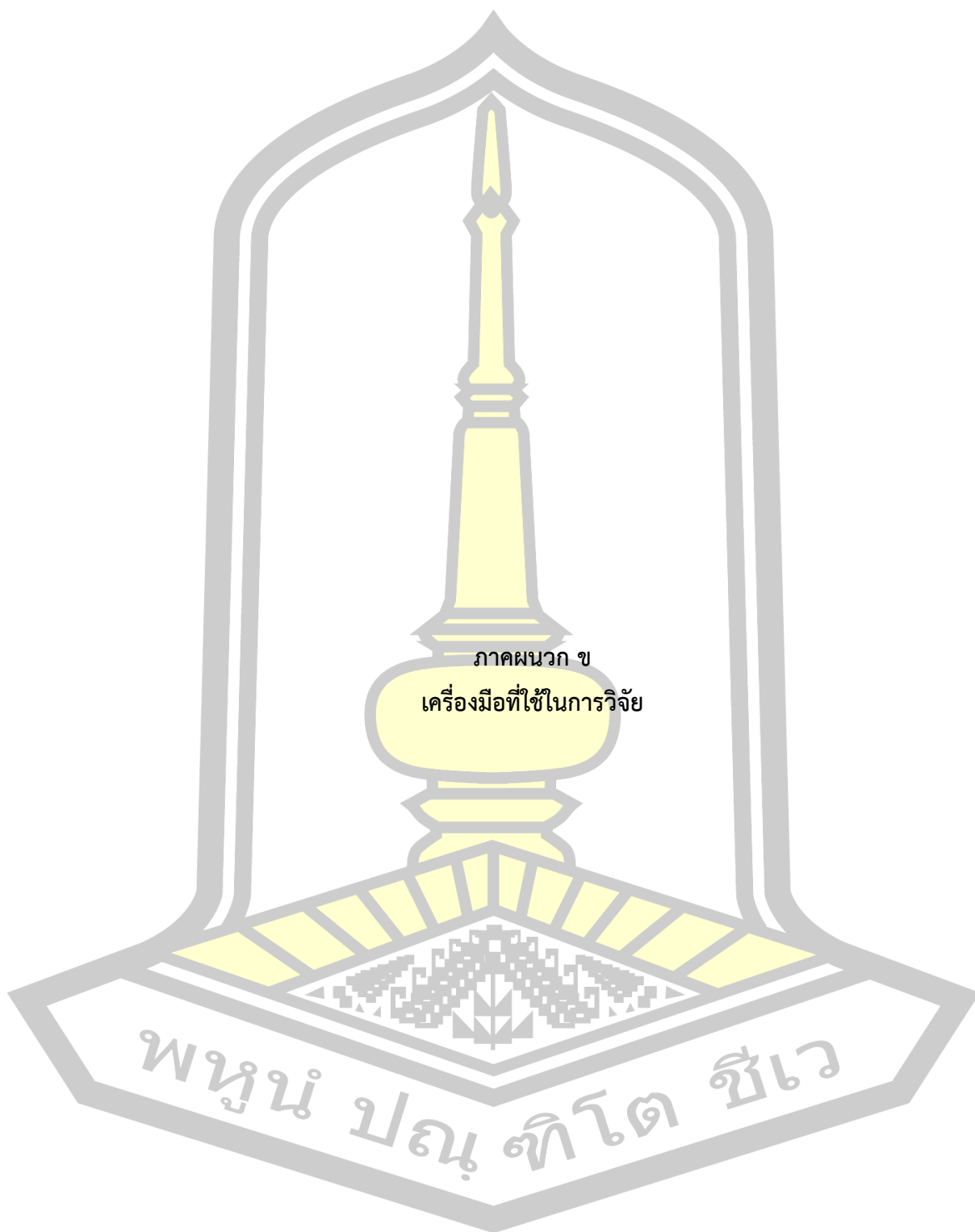
ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	ความเชี่ยวชาญ
1	รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหาร และพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ผู้เชี่ยวชาญด้าน ภาวะผู้นำ
2	ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนนท์	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผู้เชี่ยวชาญด้าน ภาวะผู้นำ
3	ดร.ธนิต ปุ่นประโคน	ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการ พิเศษ โรงเรียนบ้านตะแบก สังกัด สพพ. บุรีรัมย์ เขต 2	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏบุรีรัมย์	ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหาร สถานศึกษา
4	นายธนิต เยี่ยมรัมย์	ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการ พิเศษ โรงเรียนบ้านเนินยาง สังกัด สพพ.สุรินทร์ เขต 2	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏบุรีรัมย์	ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหาร สถานศึกษา
5	นางสาววัชรา ภรณ์ แสนนา	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ พิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ จุฬารัตนราชวิทยาลัย บุรีรัมย์	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) วิจัยและ ประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ผู้เชี่ยวชาญด้าน การวัดและ ประเมินผล ทางการศึกษา

พูน ปณ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์  
และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ความเชี่ยวชาญ
1	ดร.สำเร็จ บุญโต	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ชำนาญการพิเศษ สังกัด สพม. สุรินทร์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร การศึกษา
2	ดร.วิเชียร วาฬโตไทย	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่ชำนาญการพิเศษ สังกัด สพม. สุรินทร์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร การศึกษา
3	นายพิศิษฐ์ ไพโรสินธุ์	ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสังขะ สังกัด สพม. สุรินทร์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร สถานศึกษา
4	นายชนะศึก จินดาศรี	ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนประสาทวิทยาคาร สังกัด สพม. สุรินทร์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร สถานศึกษา
5	ผศ.ดร.ศุภธนภษ ยอดสละ	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิต โท ชีวะ

แบบประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Index of Congruence : IOC)  
 เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
 (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสมด้านภาษาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 1) ความคล่องตัว รวดเร็ว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ และ 4) มีความกระฉับกระเฉง แต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัดและคำสำคัญที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อคำถาม ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้ให้  
 +1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ  
 0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ  
 -1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องว่างขวามือสุดท้าย รายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบประเมิน  
 นางสาวยุวดี สุวรรณ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 084-797-7187

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
<p>ความคล่องตัว ว่องไว (Agility) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัว บริหารทีมงานและองค์กรให้มีความว่องไว ปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวสูง</p>	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสูง				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว				
	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่เสมอ				
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจงานได้อย่างรวดเร็ว				
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่เปิดใจ ไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาชอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคพลิกผัน				
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้ เป็นผู้ฟังที่ดี เข้าใจและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน				
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง				
	10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน อยู่เสมอ				
	11. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร				
	12. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่เปิดใจกว้าง สามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา				
	13. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
	14. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง				
	15. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองปรับมุมมองและพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง				
	16. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความไว้วางใจปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว				
การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของความเป็นจริง				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่เป้าหมายในยุคโลกพลิกผัน				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน				
	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการชี้แนะให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง				
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เวทีการประชุม เชิญชวนให้บุคลากรเห็นคุณค่าในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ				
	8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะเรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ				
	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ				
	10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกพลิกผันอยู่เสมอ				
	11. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
	12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในโลกยุคพลิกผัน				
	13. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดกว้างไกล มุ่งมั่น ในการคิด พัฒนางองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง				
	14. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง				
	15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
<p>ความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำ (Understanding) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้</p>	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร				
	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร				
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร				
	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร				
	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำ ความเข้าใจในสถานการณ์ในโลกยุคพลิกผัน				
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการหา ข้อมูลความรู้เพิ่มเติม ในมุมมองที่หลากหลาย เพื่อทำความเข้าใจในความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น				
	7. ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร				
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีอคติและสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรทุกระดับด้วยความเข้าใจ				
	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจและสื่อสารคุณค่าขององค์กรอย่างเปิดเผยกับคนในองค์กร				
	10. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร				
	11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงและจัดระบบ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน				
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความชัดเจนในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร นำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้แม้อยู่ในสถานการณ์โลกยุคผันผวน				

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

...../...../.....



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กรในสถานการณโลกยุคพลิกผัน บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้สำเร็จ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ข้อ ดังนี้ 1) มีความคล่องตัว ว่องไว สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่วิกฤตได้ทันท่วงที 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ 3) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ และ 4) มีความชัดเจนกระฉ่าง

3. ความคล่องตัว ว่องไว หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว บริหารทีมงาน และองค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวสูง

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้นำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ

5. ความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

6. ความกระฉ่างชัดเจน หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่มีความชัดเจนในสถานการณ์ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน สามารถนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

7. โลกยุคพลิกผัน เป็นคำเรียกโลกยุคใหม่ที่มีความแปรปรวนผันผวนสูงมาก หมายถึง โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว ด้วยสภาวะความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน มีความซับซ้อนเชิงระบบที่มากขึ้น

เรื่อย ๆ และความคลุมเครือ ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ซึ่งเป็นสถานการณ์ของโลกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคต

8. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลากรให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นระบบโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% เรียนรู้จากผู้อื่น 20% และเรียนรู้จากหลักสูตร 10%

9. โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม วิธีการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพพื้นฐาน ประสงค์ ปัญหา ความต้องการ 2) การออกแบบโปรแกรม และ 3) การประเมินผลโปรแกรม

10. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม โดยมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์โปรแกรม 3) โครงสร้างหรือรูปแบบของโปรแกรม 4) เนื้อหาสาระของโปรแกรม 5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

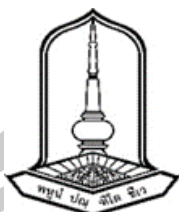
11. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน หมายถึง ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโลกยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโปรแกรม

12. การประเมินโปรแกรม หมายถึง การประเมินคุณภาพของโปรแกรม โดยการประเมินหาความเหมาะสมของโปรแกรม ด้านเนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจและ เป้าหมาย และการประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนาการใช้โปรแกรมให้ตรงตามวัตถุประสงค์

13. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งคอยสนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของ คนอื่น ๆ ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำงานสำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จ ตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร

14. ครู หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ทำหน้าที่การจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

15. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

**คำชี้แจง** ในการตอบแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน จำนวน 50 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- |           |   |
|-----------|---|
| 5 หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน อยู่ในระดับ มากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน อยู่ในระดับ มาก        |
| 3 หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน อยู่ในระดับ ปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน อยู่ในระดับ น้อย       |
| 1 หมายถึง | มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวยุวดี สุวรรณ

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว										
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่เสมอ										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจงานได้อย่างรวดเร็ว										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกรอบแบบเดิม ๆ สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว										
7	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคพลิกผัน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร และเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว										
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่เปิดใจกว้าง สามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้										



ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง										
21	ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ										
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะเรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ										
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ										
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันอยู่เสมอ										
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดกว้างไกล มุ่งมั่น ในการคิดพัฒนาองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง										
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง										
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนา ครั้งต่อไป										





ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนใน สถานการณ์ที่ผันผวนและซับซ้อนสูง										
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนต่อการ ตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ที่มี ความผันผวนสูง										
47	ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของ ระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น										
48	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการปัญหา เล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหลักได้อย่าง รวดเร็วและชัดเจน										
49	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงและ จัดระบบ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความ ซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน										
50	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความ ชัดเจนในการบริหารจัดการงานภายใน องค์กร นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ แม้อยู่ในสถานการณ์โลกยุคผันผวน										

\*\*\*\*\*ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม\*\*\*\*\*

พูน ปรณ ทิโต ชีเว



## แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์  
ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสัมภาษณ์

นางสาวยุวดี สุวรรณ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 084-797-7187

### ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง .....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

สาขา.....

### ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวยุวดี สุวรรณ

สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....

วัน เดือน ปี ที่ทำการสัมภาษณ์ ..... เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

### เกริ่นนำ

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาสุรินทร์ ควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาสุรินทร์ ในแต่ละด้าน  
ตามคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผล

การปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนา ครั้งต่อไป

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน  
รู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้  
สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

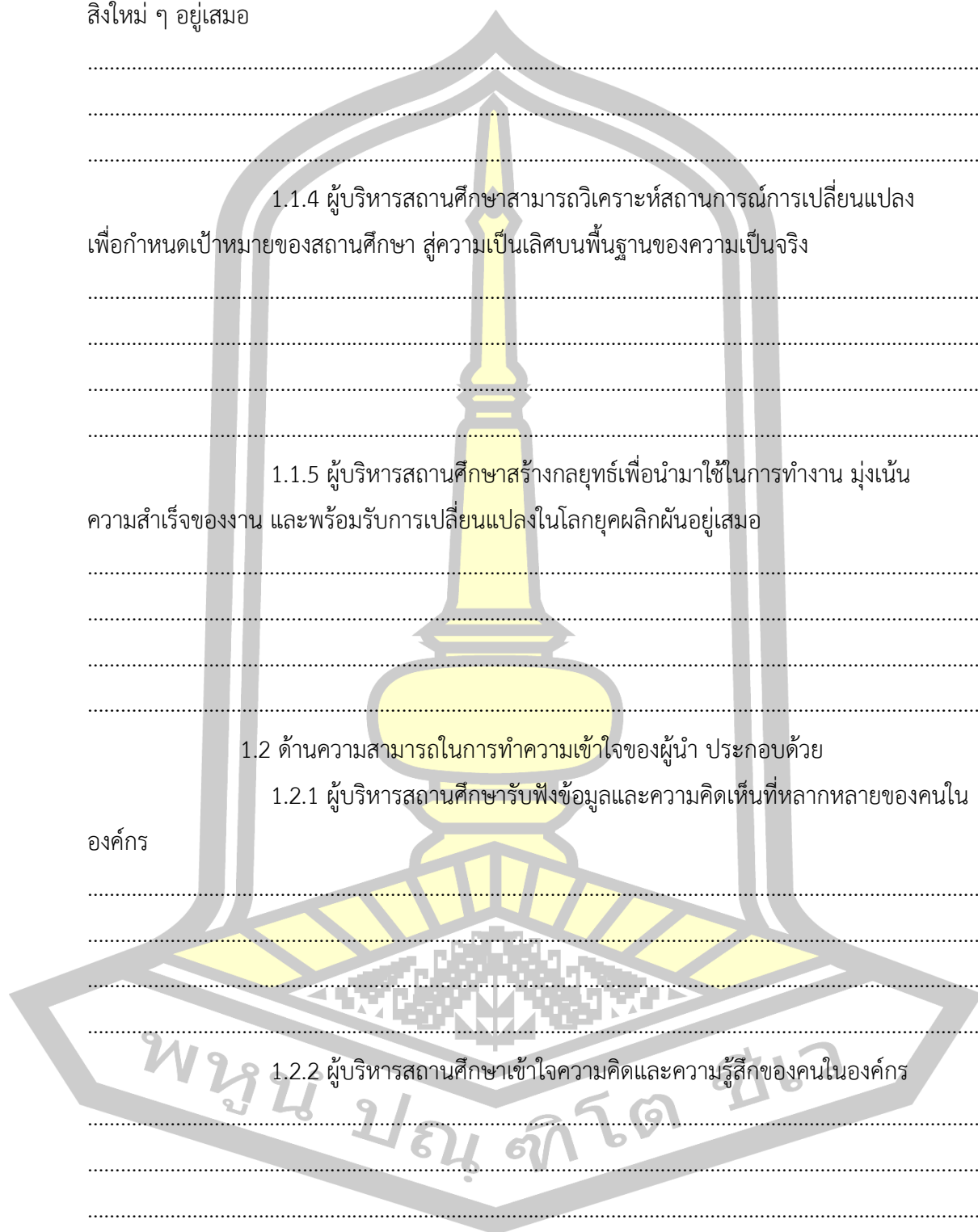
1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง  
เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของความเป็นจริง

1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้น  
ความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันอยู่เสมอ

1.2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำ ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนใน  
องค์กร

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร



### 1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร

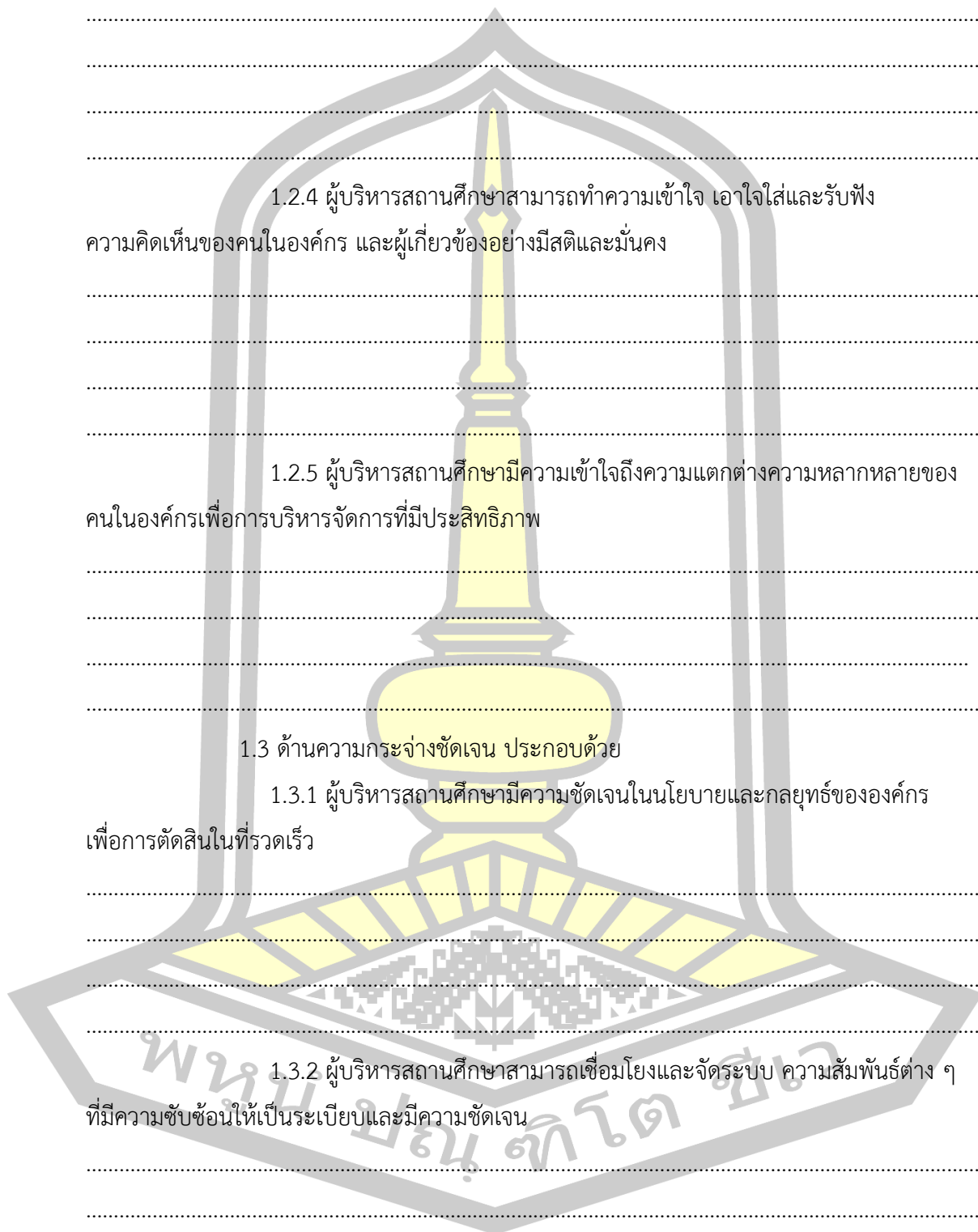
1.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟัง  
ความคิดเห็นของคนในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง

1.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจถึงความแตกต่างความหลากหลายของ  
คนในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

## 1.3 ด้านความกระจ่างชัดเจน ประกอบด้วย

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร  
เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงและจัดระบบ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ  
ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน



1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น

1.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนในสถานการณ์ที่ผันผวนและซับซ้อนสูง

1.3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระจ่างชัดเจน มีกระบวนการคิดรอบคอบ สามารถจัดการปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์

1.4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว ประกอบด้วย

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร และเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่เปิดใจกว้างสามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทีมงานและองค์กรให้มีความไว้วางใจ  
 ปรารถเปรี๊ยะ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

1.4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างต่อเนื่องตาม  
 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

1.4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

2. ท่านมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อย่างไร

พจนนุ ปณนุ ทิปโต ชิวเว

3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโลกยุคพลิกผัน ใน รูปแบบ 70 : 20 : 10 อย่างไร และท่านคิดว่าระยะเวลาในการพัฒนา  
ตลอดหลักสูตรควรเป็นเท่าใดจึงจะเหมาะสม

3.1 การฝึกอบรม (Training) 10%

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) 20%

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 70%

.....

.....

.....

.....

.....

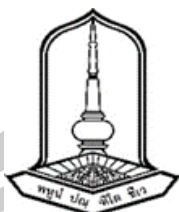
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสัมภาษณ์

ลงชื่อ..... ผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)

ตำแหน่ง.....

พูน ภิรมย์ ชีวะ



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

**คำชี้แจง**

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้หรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้ โดยแบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้จะถือว่าเป็นความลับ และไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการทำแบบประเมินในครั้งนี้

นางสาวยุวดี สุวรรณ

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม										
3.1 องค์ประกอบของโครงสร้าง										
3.2 สัดส่วนของระยะเวลาในการอบรม										
4. เนื้อหาสาระ										
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์										
4.2 ครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็นในการพัฒนาตาม โมดูล 1-4										
5. กระบวนการจัดการเรียนรู้										
5.1 ความเหมาะสมของกิจกรรม										
5.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน										
5.3 วิธีการพัฒนา										
5.4 ระยะเวลาในการพัฒนา										
6. การวัดและประเมินผล										
6.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
6.2 ครอบคลุมทุกกระบวนการฝึกอบรม										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

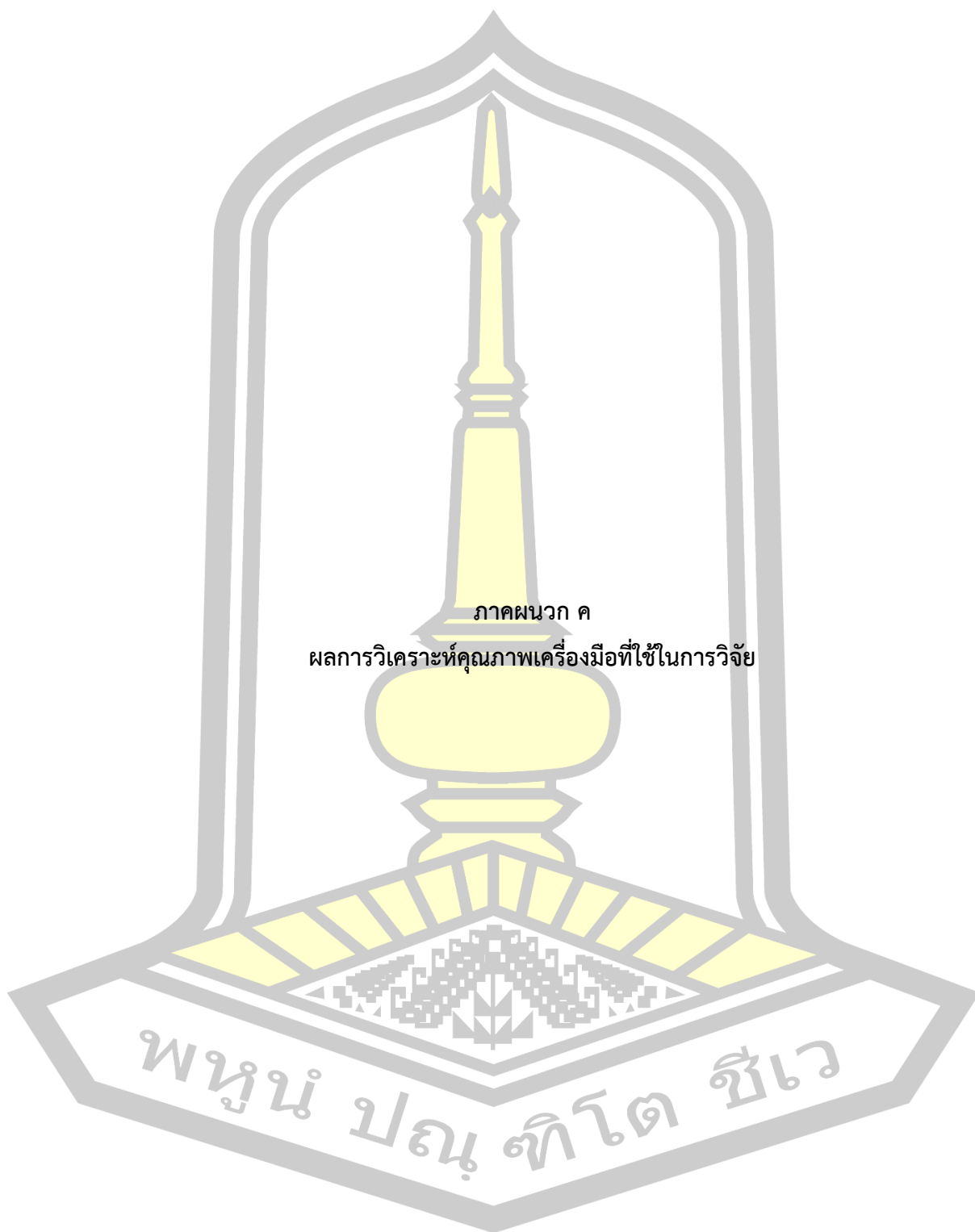
.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

### ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ชื่องาน : แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สำหรับผู้ประเมิน/ผู้เชี่ยวชาญ : จำนวน 5 คน ที่มีข้อสอบทั้งหมด : จำนวน 54 ข้อ

สรุปผลจากการวิเคราะห์

จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อสอบแต่ละข้อ โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ดังนั้น จึงพบว่ามีข้อสอบที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 50 ข้อ จากทั้งหมด 54 ข้อ สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อสอบที่ใช้ได้ จำนวน 50 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ ที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
13	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ ที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
18	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
21	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
23	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
24	+1	0	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
25	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
29	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
39	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
40	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
41	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
42	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
45	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ ที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
48	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
54	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้

สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อสอบที่ต้องตัดทิ้ง/ปรับปรุง จำนวน 4 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ ที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
8	+1	0	0	-1	+1	1	0.20	ตัดทิ้ง/ปรับปรุง
22	+1	0	+1	-1	+1	2	0.40	ตัดทิ้ง/ปรับปรุง
27	+1	-1	+1	-1	+1	1	0.20	ตัดทิ้ง/ปรับปรุง
28	+1	-1	+1	-1	+1	1	0.20	ตัดทิ้ง/ปรับปรุง

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

**ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแบบสอบถาม**  
**เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha coefficient)

ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ "ค่าอำนาจจำแนก" (Discrimination) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และคุณภาพทั้งฉบับ "ค่าความเชื่อมั่น" (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient :  $\alpha$ ) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแบบสอบถาม สรุปผลจากการวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแบบสอบถาม ดังตาราง

สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ผลการพิจารณา	ค่าความเชื่อมั่น	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ผลการพิจารณา	ค่าความเชื่อมั่น
1	0.738*	ผ่านเกณฑ์	0.993	1	0.68*	ผ่านเกณฑ์	0.986
2	0.811*	ผ่านเกณฑ์		2	0.744*	ผ่านเกณฑ์	
3	0.782*	ผ่านเกณฑ์		3	0.744*	ผ่านเกณฑ์	
4	0.744*	ผ่านเกณฑ์		4	0.736*	ผ่านเกณฑ์	
5	0.8*	ผ่านเกณฑ์		5	0.766*	ผ่านเกณฑ์	
6	0.768*	ผ่านเกณฑ์		6	0.75*	ผ่านเกณฑ์	
7	0.848*	ผ่านเกณฑ์		7	0.74*	ผ่านเกณฑ์	
8	0.845*	ผ่านเกณฑ์		8	0.801*	ผ่านเกณฑ์	
9	0.854*	ผ่านเกณฑ์		9	0.756*	ผ่านเกณฑ์	
10	0.862*	ผ่านเกณฑ์		10	0.768*	ผ่านเกณฑ์	
11	0.889*	ผ่านเกณฑ์		11	0.793*	ผ่านเกณฑ์	
12	0.868*	ผ่านเกณฑ์		12	0.752*	ผ่านเกณฑ์	
13	0.886*	ผ่านเกณฑ์		13	0.811*	ผ่านเกณฑ์	

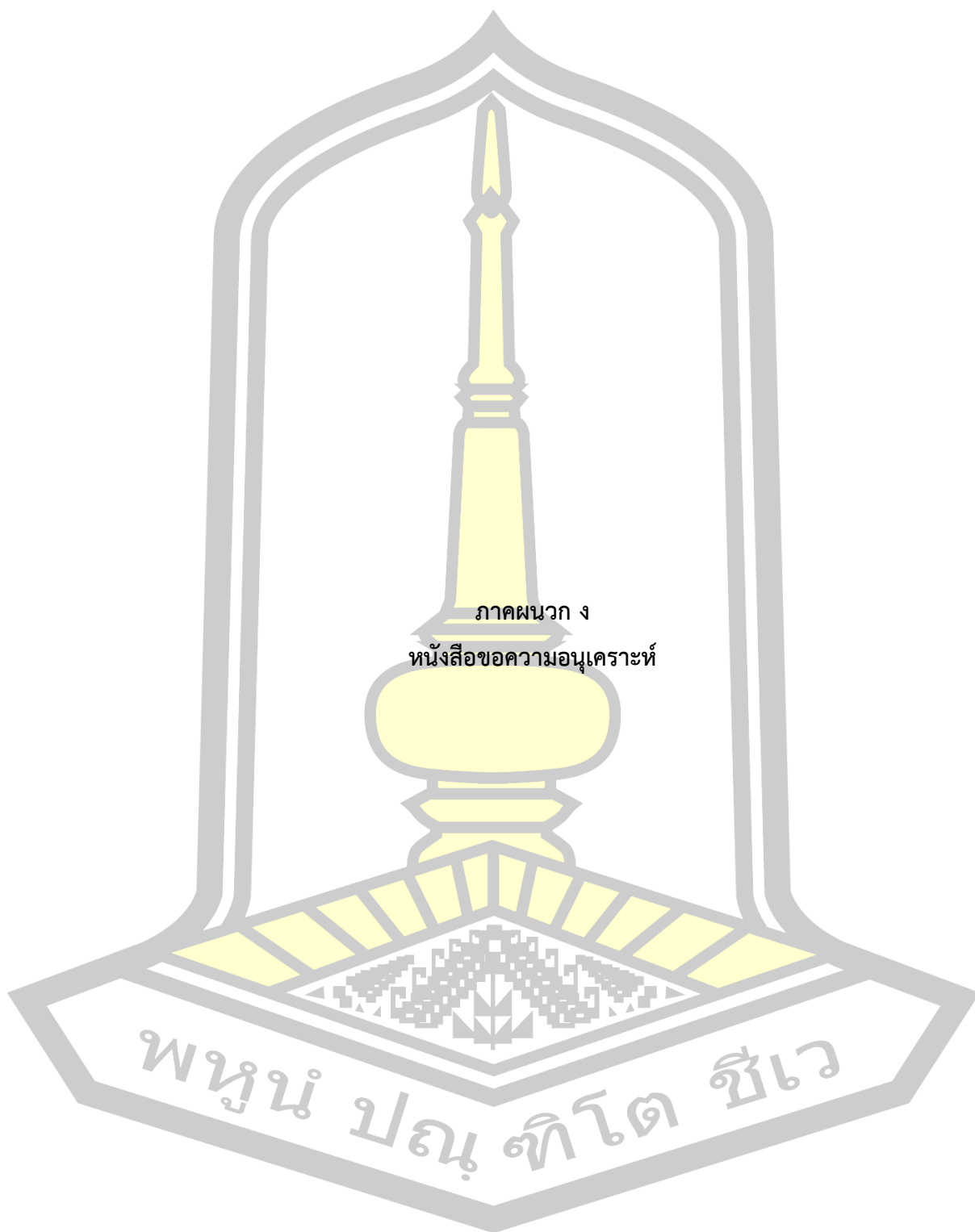
สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	ผลการ พิจารณา	ค่าความ เชื่อมั่น	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	ผลการ พิจารณา	ค่าความ เชื่อมั่น
14	0.861*	ผ่านเกณฑ์		14	0.813*	ผ่านเกณฑ์	
15	0.864*	ผ่านเกณฑ์		15	0.79*	ผ่านเกณฑ์	
16	0.871*	ผ่านเกณฑ์		16	0.815*	ผ่านเกณฑ์	
17	0.868*	ผ่านเกณฑ์		17	0.811*	ผ่านเกณฑ์	
18	0.855*	ผ่านเกณฑ์		18	0.8*	ผ่านเกณฑ์	
19	0.864*	ผ่านเกณฑ์		19	0.804*	ผ่านเกณฑ์	
20	0.869*	ผ่านเกณฑ์		20	0.809*	ผ่านเกณฑ์	
21	0.893*	ผ่านเกณฑ์		21	0.78*	ผ่านเกณฑ์	
22	0.852*	ผ่านเกณฑ์		22	0.69*	ผ่านเกณฑ์	
23	0.865*	ผ่านเกณฑ์		23	0.651*	ผ่านเกณฑ์	
24	0.869*	ผ่านเกณฑ์		24	0.68*	ผ่านเกณฑ์	
25	0.873*	ผ่านเกณฑ์		25	0.772*	ผ่านเกณฑ์	
26	0.874*	ผ่านเกณฑ์		26	0.75*	ผ่านเกณฑ์	
27	0.872*	ผ่านเกณฑ์		27	0.813*	ผ่านเกณฑ์	
28	0.863*	ผ่านเกณฑ์		28	0.801*	ผ่านเกณฑ์	
29	0.889*	ผ่านเกณฑ์		29	0.764*	ผ่านเกณฑ์	
30	0.877*	ผ่านเกณฑ์		30	0.778*	ผ่านเกณฑ์	
31	0.862*	ผ่านเกณฑ์		31	0.786*	ผ่านเกณฑ์	
32	0.88*	ผ่านเกณฑ์		32	0.711*	ผ่านเกณฑ์	
33	0.881*	ผ่านเกณฑ์		33	0.717*	ผ่านเกณฑ์	
34	0.85*	ผ่านเกณฑ์		34	0.767*	ผ่านเกณฑ์	
35	0.852*	ผ่านเกณฑ์		35	0.718*	ผ่านเกณฑ์	
36	0.867*	ผ่านเกณฑ์		36	0.764*	ผ่านเกณฑ์	
37	0.869*	ผ่านเกณฑ์		37	0.784*	ผ่านเกณฑ์	
38	0.876*	ผ่านเกณฑ์		38	0.784*	ผ่านเกณฑ์	
39	0.901*	ผ่านเกณฑ์		39	0.773*	ผ่านเกณฑ์	
40	0.895*	ผ่านเกณฑ์		40	0.817*	ผ่านเกณฑ์	

สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	ผลการ พิจารณา	ค่าความ เชื่อมั่น	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	ผลการ พิจารณา	ค่าความ เชื่อมั่น
41	0.851*	ผ่านเกณฑ์		41	0.775*	ผ่านเกณฑ์	
42	0.845*	ผ่านเกณฑ์		42	0.802*	ผ่านเกณฑ์	
43	0.869*	ผ่านเกณฑ์		43	0.765*	ผ่านเกณฑ์	
44	0.868*	ผ่านเกณฑ์		44	0.689*	ผ่านเกณฑ์	
45	0.848*	ผ่านเกณฑ์		45	0.697*	ผ่านเกณฑ์	
46	0.834*	ผ่านเกณฑ์		46	0.671*	ผ่านเกณฑ์	
47	0.873*	ผ่านเกณฑ์		47	0.686*	ผ่านเกณฑ์	
48	0.865*	ผ่านเกณฑ์		48	0.655*	ผ่านเกณฑ์	
49	0.85*	ผ่านเกณฑ์		49	0.74*	ผ่านเกณฑ์	
50	0.879*	ผ่านเกณฑ์		50	0.777*	ผ่านเกณฑ์	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง พบว่า แบบสอบถาม จำนวน 50 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 50 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.738 ถึง 0.901 และค่าอำนาจจำแนก รายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 50 ข้อเช่นกัน มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.651 ถึง 0.817 โดยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.993 และ 0.986 ตามลำดับ





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว22

วันที่ 2 มกราคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

ด้วย นางสาวยุติ สุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว22

วันที่ 2 มกราคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว22

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ธนิต ปุ่นประโคน

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0847977187



ที่ อว 0605.5(2)/ว22

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มกราคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายธนิต เยี่ยมรัมย์

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0847977187



ที่ อว 0605.5(2)/ว22

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาววัชรภรณ์ แสนนา

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0847977187



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๘๕๒

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

**สิ่งที่ส่งมาด้วย** ๑. รายชื่อโรงเรียนที่ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวยุวดี สุวรรณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์กับผู้บริหาร และคณะครู โรงเรียนในสังกัดของท่าน ดังรายชื่อโรงเรียนที่แนบมาด้วยนี้ เพื่อนิสิตจะได้นำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ตามลำดับ

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนตาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ผู้วิจัยได้ประสานขอความอนุเคราะห์ไปยังท่าน ศน. ดนัย คำฝอย รองผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ได้ช่วยติดตาม กำกับ ดูแลการเก็บรวบรวม ข้อมูลวิจัยในครั้งนี้แล้ว เป็นเบื้องต้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ มูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗

รายชื่อโรงเรียนที่ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์"

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่

๑. โรงเรียนสุรวิทยาคาร
๒. โรงเรียนสิรินธร
๓. โรงเรียนประสาธวิทยาคาร

โรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่

๑. โรงเรียนรัตนบุรี
๒. โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา
๓. โรงเรียนบัวเขตวิทยา

โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่

๑. โรงเรียนสนมวิทยาคาร
๒. โรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์
๓. โรงเรียนนารายณ์คำผงวิทยา
๔. โรงเรียนกาบเชิงวิทยา
๕. โรงเรียนโคกตะเคียนวิทยา
๖. โรงเรียนกระเทียมวิทยา

โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่

๑. โรงเรียนขวาวใหญ่วิทยา
๒. โรงเรียนลานทรายพิทยาคม
๓. โรงเรียนพนาสนวิทยา
๔. โรงเรียนจารย์วิทยาคาร
๕. โรงเรียนพรหมเทพพิทยาคม
๖. โรงเรียนมัธยมทับทิมสยาม ๐๔
๗. โรงเรียนไทรแก้ววิทยา
๘. โรงเรียนเทพอุดมวิทยา
๙. โรงเรียนบุแกรงวิทยาคม
๑๐. โรงเรียนสุรินทร์ภักดี
๑๑. โรงเรียนตาแดงวิทยา รัชมิ่งคลาภิเษก



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๘๔๒

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ..... ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวยุวดี สุวรรณ ทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะได้นำข้อมูลที่นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ตามลำดับ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๒๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๘๕๒

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ..... ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวยุวดี สุวรรณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้นำข้อมูลที่ได้ไป ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปตามลำดับ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๑๔๕๑

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. สำเร็จ บุญโต

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านให้นิสิตได้เข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต นางสาวยุวดี สุวรรณ ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๑๔๕๑

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วิเชียร วาพัคไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านให้นิสิตได้เข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต นางสาวยุวดี สุวรรณ ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/๖๑๔๕๑

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายพิศิษฐ์ ไพรสินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านให้นิสิตได้เข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสี่อ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต นางสาวยุวดี สุวรรณ ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๑๔๕๑

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชนะศึก จินดาศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านให้ยินดีได้เข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต นางสาวยุวดี สุวรรณ ๐๘๔-๗๙๗-๗๑๘๗



ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/ว๑๔๕๑

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ.ดร. ศุภธนฤกษ์ ยอดสกละ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี สุวรรณ นิลิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีผลงานเชิงประจักษ์ทางด้านภาวะผู้นำ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน นำมาสังเคราะห์และนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านให้สิดได้เข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๕-๔๓๒๒-๔๐ ต่อ ๖๒๑๖ โทรสาร ๐-๔๓๗๑-๓๑๔๗

เบอร์โทรนิสิต นางสาวยุวดี สุวรรณ ๐๘๔-๗๔๗-๗๑๘๗





โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
 Development of Program to Enhance Leadership of School  
 Administrators in the VUCA World under the Secondary  
 Educational Service Area Office Surin

จัดทำโดย  
 นางสาวยุวดี สุวรรณ  
 นิสิตระดับปริญญาโท  
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
 ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน โดยเนื้อหา มี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดและการประเมินผล ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ รายละเอียดในส่วนนี้ประกอบด้วย โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding) โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify) โมดูล 4 ด้านความคล่องตัว รวดเร็ว (Agility)

สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความสนใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เล่มนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน เล่มนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และสถานศึกษาหรือหน่วยงานในบริษัท ใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ยุวดี สุวรรณ

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	1
โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม	1
เนื้อหาสาระ	3
กระบวนการจัดการเรียนรู้	3
การวัดและประเมินผล	3
<b>ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์</b>	
โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)	4
โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)	6
โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify)	8
โมดูล 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility)	10



## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

##### 1. หลักการ

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารในฐานะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเป็นที่พึงประสงค์ และเป็นตัวบ่งชี้ว่าการจัดการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ สร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์โลกในปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้สถานศึกษารอดพ้นและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ความผันผวนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ระบบการจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยมีการขับเคลื่อนสถานศึกษา และบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไว

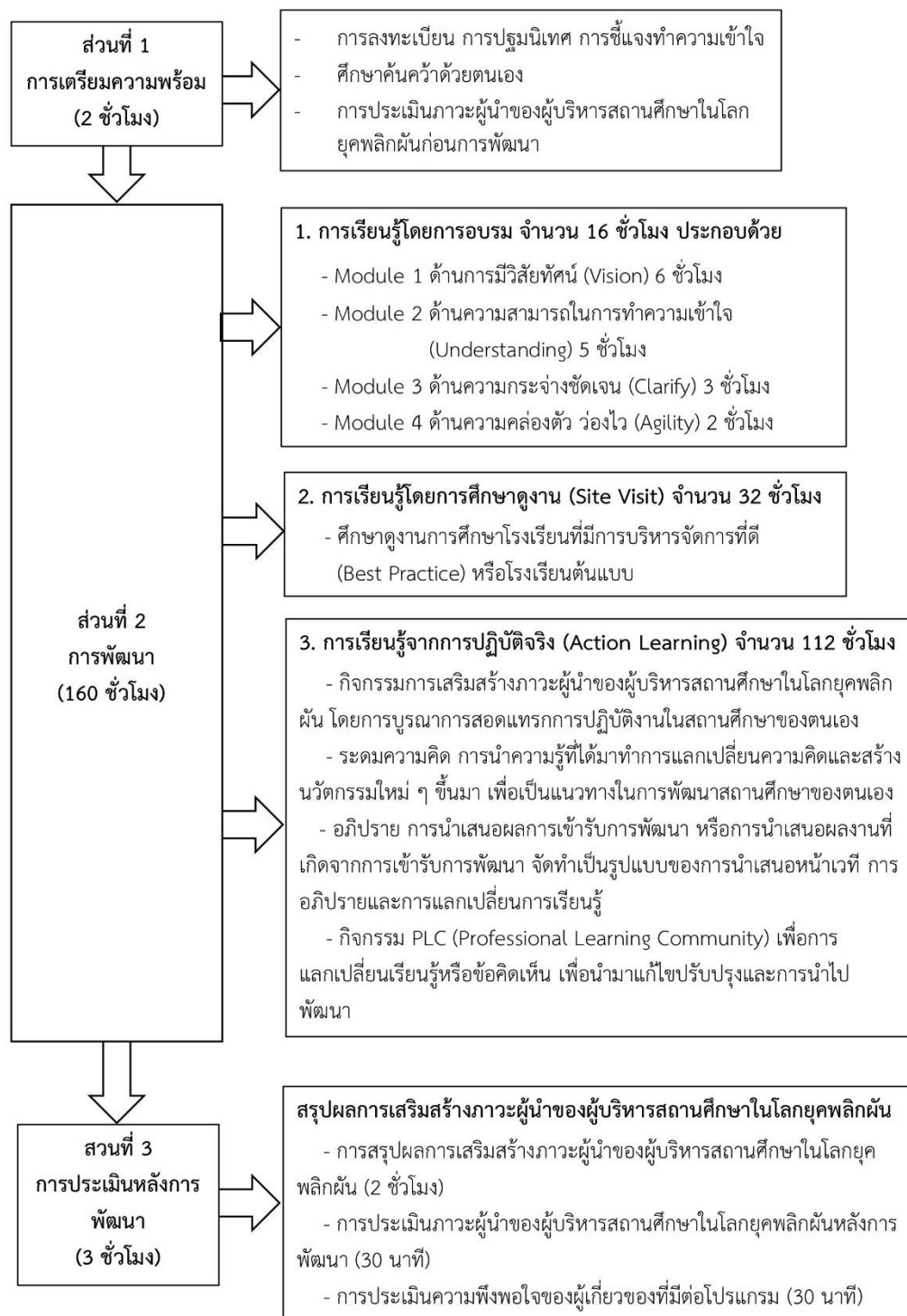
##### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในโลกยุคผันผวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

##### 3. โครงสร้างรูปแบบของโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดำเนินการอย่างมีระบบ หลากหลายวิธีการ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีความยั่งยืน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นหลักและแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 2) การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้โดยการศึกษาด้วยตนเอง จำนวนรวมทั้งสิ้น 165 ชั่วโมง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2



ภาพประกอบ 1 แสดงขั้นตอนและกระบวนการเสริมสร้างภาวะของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

รูปแบบของโปรแกรมการพัฒนาศิลปะ มีทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 160 ชั่วโมง แบ่งออกเป็นโมดูลได้เป็น

โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) จำนวน 60 ชั่วโมง

โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding) จำนวน 50 ชั่วโมง

โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify) จำนวน 30 ชั่วโมง

โมดูล 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility) จำนวน 20 ชั่วโมง

ในการพัฒนาแต่ละโมดูลใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% จำนวน 112 ชั่วโมง การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน 20% จำนวน 32 ชั่วโมง และการเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 10% จำนวน 16 ชั่วโมง ตามลำดับ

#### 4. เนื้อหาสาระ

โมดูล 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

โมดูล 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)

โมดูล 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify)

โมดูล 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility)

#### 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

ระยะที่ 1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 10% จำนวน 16 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน 20% จำนวน 32 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% จำนวน 112 ชั่วโมง

#### 6. การวัดและประเมินผล

6.1 ประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา

6.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด

6.3 ประเมินความสนใจและความตั้งใจในการศึกษด้วยตนเอง

6.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

6.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

## ส่วนที่ 2

### รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

#### Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

##### 1. หลักการ

คุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว อันจะนำไปสู่ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าทดลองทั้งถูกและผิด เพื่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ไม่มียึดติดกับกรอบปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่กลัวที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับและเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อทุกสถานการณ์อยู่เสมอ

##### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

##### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

- 3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 42 ชั่วโมง
- 3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 12 ชั่วโมง
- 3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 6 ชั่วโมง

##### 4. เนื้อหาสาระ

- 4.1 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน
- 4.2 การชี้แนะให้ผู้อื่นเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่มีและเห็นถึงเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน รวมไปถึงมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
- 4.3 การมีทัศนคติที่ดี มองการณ์ไกล ใจกว้าง ปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสถานการณ์
- 4.4 การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงเพื่อพัฒนางานครั้งต่อไป

## 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

### 5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 6 ชั่วโมง

- การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

#### 5.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์

#### 5.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

#### 5.1.3 การปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### 5.1.4 การนำผลการประเมินมาพัฒนางาน

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ดี การสร้างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) การเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่บุคลากรในองค์กร การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงพัฒนางานจากปัญหาและอุปสรรคที่พบ รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์

### 5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 12 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice)

หรือโรงเรียนต้นแบบ

### 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 42 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์

ในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

## Module 2 ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ (Understanding)

### 1. หลักการ

ความสามารถในการทำความเข้าใจของผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น โดยการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร เข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อการบริหารจัดการให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจ

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการทำความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 35 ชั่วโมง

3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 10 ชั่วโมง

3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 5 ชั่วโมง

### 4. เนื้อหาสาระ

4.1 ความหมายและความสำคัญของความสามารถในการทำความเข้าใจ

4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ตลอดจนขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร

4.3 ความเข้าใจในความคิด ความรู้สึกและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่

หลากหลาย

4.4 การเปิดใจ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อทำความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น

### 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

#### 5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 5 ชั่วโมง

- การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

5.1.1 ความหมายและความสำคัญของความสามารถในการทำความเข้าใจ

5.1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร

5.1.3 การสร้างความเข้าใจผู้อื่น

#### 5.1.4 การสร้างความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความสามารถในการทำความเข้าใจ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อเข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็ง ชี้ความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร การเข้าใจผู้อื่นและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างความสามารถในการทำความเข้าใจ

#### 5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 10 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 35 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้างความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

พูน ปณ ทัโต ชเว

## Module 3 ด้านความกระจ่างชัดเจน (Clarify)

### 1. หลักการ

**ความกระจ่างชัดเจน (Clarity) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความชัดเจนใน** สถานการณ์ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ สามารถ เชื่อมโยงและจัดระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน ซึ่งเป็น แนวทางที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ มีความกระจ่างชัดเจน มีกระบวนการ คิดรอบคอบสามารถจัดการปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้

### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความกระจ่างชัดเจน
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเข้าใจชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถด้านกระจ่างชัดเจน
- 2.4 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความกระจ่างชัดเจน ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

- 3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 21 ชั่วโมง
- 3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 6 ชั่วโมง
- 3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 3 ชั่วโมง

### 4. เนื้อหาสาระ

- 4.1. ความหมายและความสำคัญของกระจ่างชัดเจน
- 4.2. การสร้างความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร
- 4.3. การจัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อน เชื่อมโยงและจัดระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมีความชัดเจน
- 4.4. สร้างความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความชัดเจนในสถานการณ์ที่ผันผวนและซับซ้อนสูง

### 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

- 5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 3 ชั่วโมง
  - การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่
    - 5.1.1 ความหมาย และความสำคัญของความกระจ่างชัดเจน
    - 5.1.2 ความหมาย และความสำคัญของนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

5.1.3 การบริหารจัดการระบบให้เรียบง่าย การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ให้เป็นระเบียบ

5.1.4 ความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย และความสำคัญของความกระจ่างชัดเจน นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารงานและการจัดการระบบภายในองค์กร และความชัดเจนในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างความกระจ่างชัดเจน

5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 6 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 21 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้างความกระจ่างชัดเจนในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและการนำไปพัฒนา

พูน ปณ ทิโต ชเว

## Module 4 ด้านความคล่องตัว ว่องไว (Agility)

### 1. หลักการ

ความคล่องตัว ว่องไว (Agility) เป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญเพื่อรองรับความท้าทายของโลกยุคผันผวน ผู้นำที่คล่องตัว ว่องไว คือผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กรและเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร เปิดใจกว้างสามารถแนะนำและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมทุกภาคส่วน รวมทั้งประเทศชาติในภาพรวม ด้วยความสามารถที่ทีมงานและองค์กรให้มีความว่องไวปราดเปรียว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวสูง

### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถด้านความคล่องตัว ว่องไว
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคล่องตัว ว่องไวไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. รูปแบบการพัฒนา ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งแบ่งออกเป็น

- 3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 14 ชั่วโมง
- 3.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน จำนวน 4 ชั่วโมง
- 3.3 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม จำนวน 2 ชั่วโมง

### 4. เนื้อหาสาระ

- 4.1 ความหมายและความสำคัญของความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น
- 4.2 วิธีการสร้างความคล่องตัว ว่องไวของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
- 4.3 ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานให้มีความคล่องตัว ว่องไว ปราดเปรียว
- 4.4 การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

### 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้

- 5.1 การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Training) 2 ชั่วโมง
  - การบรรยายให้ความรู้ โดยมีกรอบเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่
    - 5.1.1 ความหมาย และความสำคัญของความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น

5.1.2 การสร้างความคล่องตัว ว่องไวของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

5.1.3 ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงาน

5.1.4 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น และการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความคล่องตัว ว่องไว และความยืดหยุ่น กระบวนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานภายในองค์กรในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้านการเสริมสร้างความคล่องตัว ว่องไว

5.2 การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Site Visit) 4 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 14 ชั่วโมง

- การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านการเสริมสร้างความคล่องตัว ว่องไวในสถานศึกษาตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม การศึกษาดูงานและประสบการณ์ปฏิบัติงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และประสบการณ์ปฏิบัติงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและนำไปพัฒนา

## 5. การวัดและประเมินผล

5.1 ประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบก่อนอบรมและหลังการฝึกอบรม

5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด โดยใช้การสังเกตการร่วมกิจกรรม การแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม

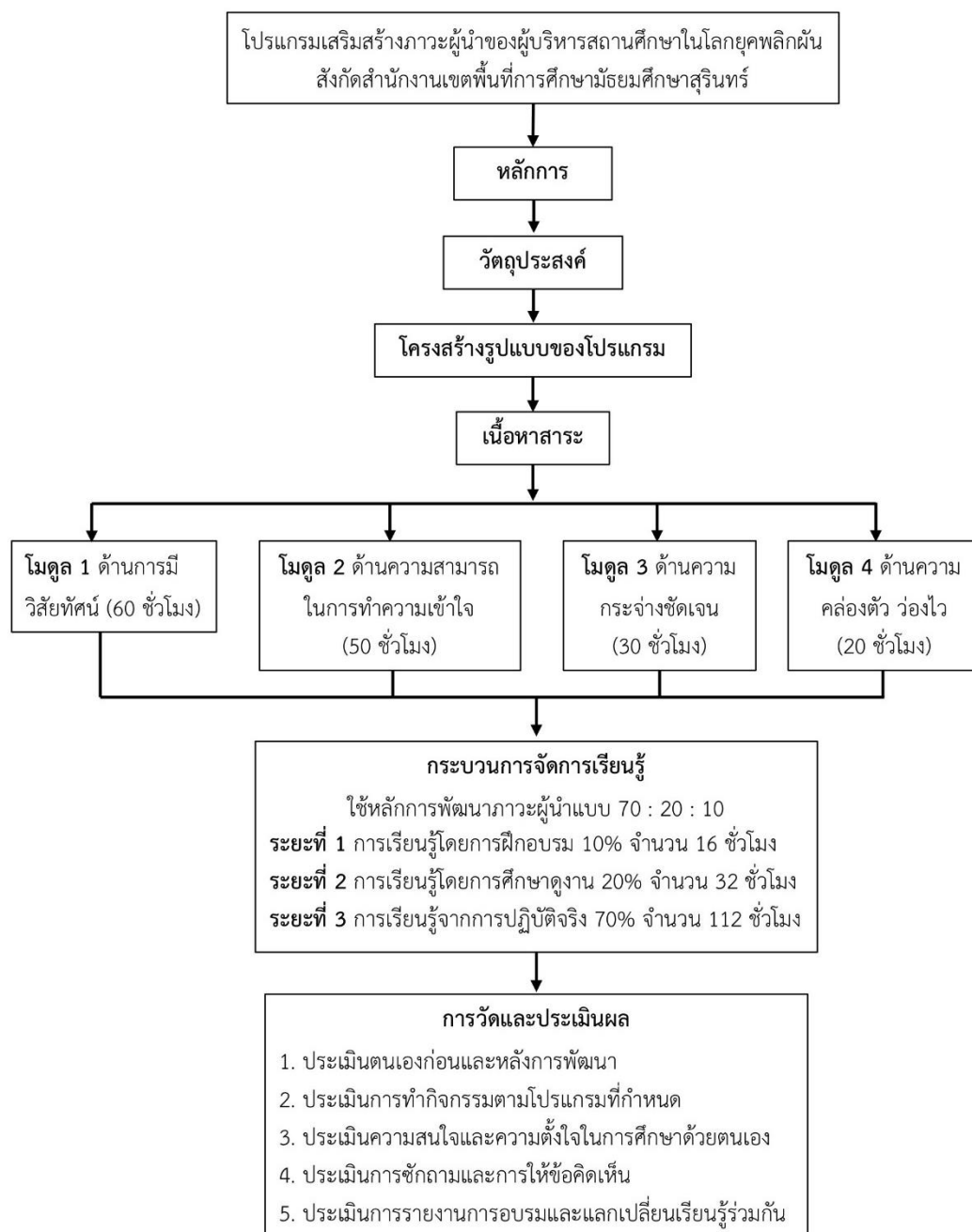
5.3 ประเมินความสนใจและความตั้งใจในการศึกษด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสังเกตจาก แบบสังเกตพฤติกรรมรายบุคคล

5.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น โดยใช้วิธีการซักถามจากข้อคำถาม

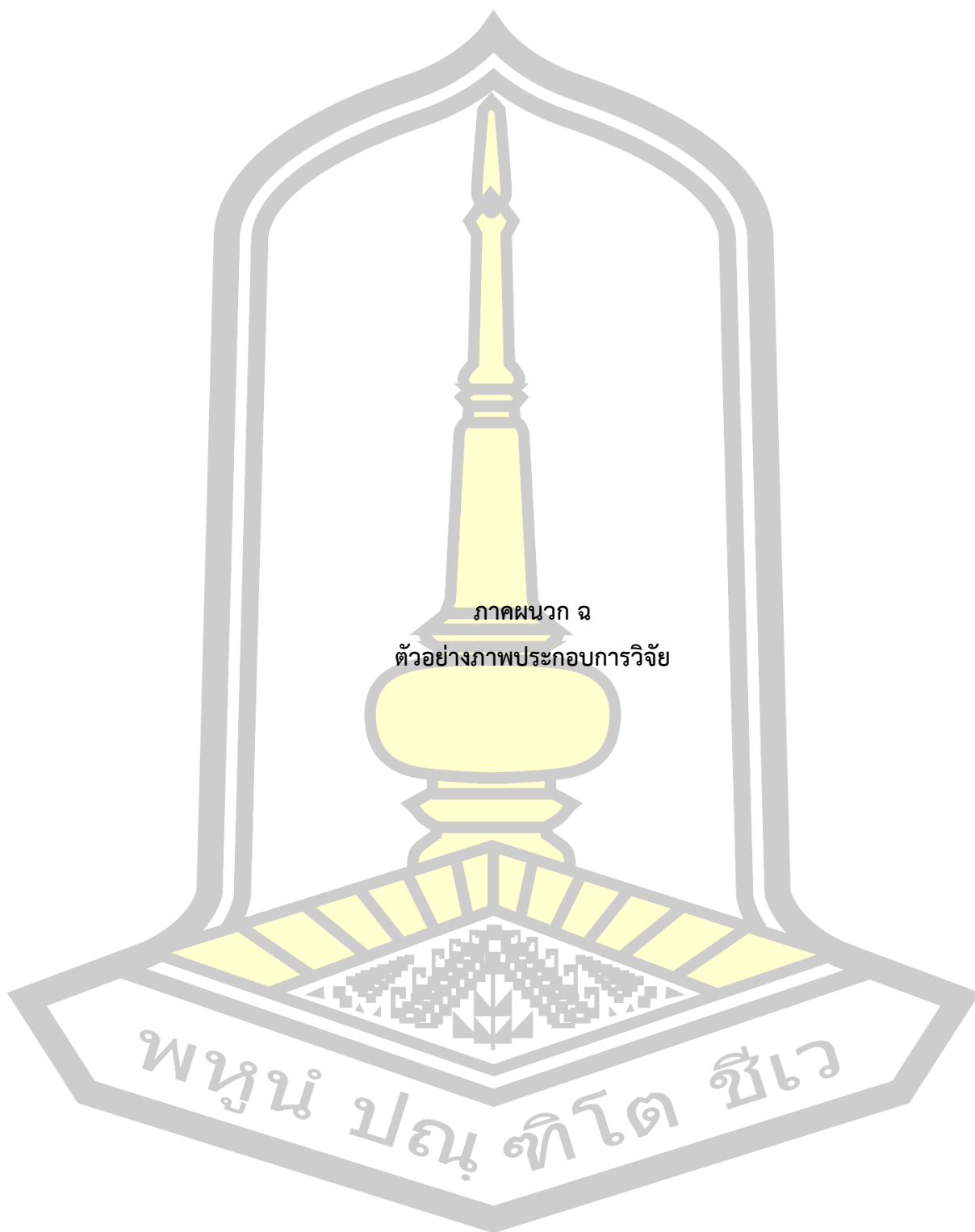
5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยการตรวจรายงาน การฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนา



13



ภาพประกอบ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



ภาคผนวก ฉ  
ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ การเก็บข้อมูลแบบสอบถามงานวิจัยโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง



ภาพประกอบ การเก็บข้อมูลแบบสอบถามงานวิจัยโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง



ภาพประกอบ การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวยุวดี สุวรรณ
วันเกิด	วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 144/1 บ้านศาลาสამัคคี หมู่ที่ 8 ตำบลบ้านขบ อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสังขะ ตำบลสังขะ อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านศาลาสามัคคี จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2544 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านศาลาสามัคคี จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2547 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสังขะ จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2551 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาฟิสิกส์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2552 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) สาขาวิชาชีวเคมี (โครงการพิเศษ) มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2559 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีวะ