

อนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573)

SCENARIO OF LEADERSHIP OF THAI SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE NEXT DECADE (A.D. 2020-2030)

ปิยะวัฒน์ มณีภาค¹ นเรศ ชันธะรี² และพงษ์ธร สิงห์พันธ์³

Piyawat ManeePark¹, Narech Khantharee², and Pongthorn Singpan³

^{1,2,3}สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

^{1,2,3}Educational Administration, Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University

Received: September 26, 2021 / Revised: January 17, 2022 / Accepted: January 18, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า และ 2) นำเสนออนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้าด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบ EDFR การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาอนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำข้อมูลมาสังเคราะห์ภาวะผู้นำ ระยะที่ 3 เสนออนาคตภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) อนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า มีคุณลักษณะ 11 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านความร่วมมือ (3) ด้านการเสริมพลังอำนาจ (4) ด้านการให้และการบริการ (5) ด้านจินตนาการและนวัตกรรม (6) ด้านการเรียนรู้ด้วยกัน (7) ด้านการสร้างชุมชน (8) ด้านการสร้างเครือข่าย (9) ด้านการนำร่วมกัน (10) ด้านการสื่อสารที่เข้มแข็ง และ (11) ด้านการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ 2) อนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า 11 ด้าน ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) มีความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้แต่ละด้าน 2) มีทักษะการใช้ภาวะผู้นำแต่ละด้าน 3) สามารถใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: อนาคตสภาพ ภาวะผู้นำ บริหารโรงเรียน ทศวรรษหน้า

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the scenario of leadership of Thai secondary school administrators in the next decade and (2) to propose the scenario of leadership of Thai secondary school administrators in the next decade using EDFR research methodology. This research was divided into 3 phases: The first phase was the study of scenario of leadership of Thai secondary school administrators. The second phase was the data collection by interviewing experts and using the collected data to synthesize the leadership. The third phase was the proposal of the scenario of leadership of Thai secondary school administrators in the next decade. The population under study consisted of 21 purposively selected educational administrators and school administrators. They were divided into three groups, namely, the group of high level administrators, the group of academicians, and the group of school administrators. The employed instruments were (1) a semi-structured interview form and (2) a 5-level Likert scale opinion questionnaire. Quantitative data were statistically analyzed using the median and inter quartile range; while qualitative data were analyzed with content analysis. The research findings were as follows: (1) the scenario of leadership of Thai secondary school administrators in the next decade (A.D. 2020 - 2030) comprised 11 aspects: (1) vision for change, (2) collaboration, (3) empowerment, (4) giving and service, (5) imagination and innovation, (6) collaborative learning, (7) community development, (8) network establishment, (9) leading together, (10) strong communication, and (11) management of individual development and career path and (2) the scenario of leadership of Thai secondary school administrators in the next decade in all of the 11 aspects must have three important components: (1) having knowledge and understanding of the body of knowledge; (2) having leadership skills in each area; and (3) being able to use communication technology to keep up with the changes.

Keywords: Scenario, Leadership, School Administrator, Next Decade

บทนำ

โลกสำคัญในการพัฒนาคน สังคม และประเทศชาติเพื่อการก้าวไปสู่ความเจริญก้าวหน้าคือ การศึกษา การให้การศึกษา อบรม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนามนุษย์ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นกุญแจสำคัญดอกหนึ่งสำหรับเปิดเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นความคิดรวบยอดที่ไกลมากกว่าเดิมที่ตอบสนองกับสภาพของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้ความสำคัญกับสี่เสาหลักที่เป็นรากฐานของการศึกษา ได้แก่ 1) การเรียนเพื่อรู้ 2) การเรียนเพื่อปฏิบัติได้จริง

3) การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน และ 4) การเรียนรู้เพื่อชีวิตที่ให้ความสำคัญทั้งด้านความต้องการและโอกาส คุณภาพมาตรฐาน และความเสมอภาคทางการศึกษา ควบคู่กันไปด้วย” (Siridhrungsri, 2010) ลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) โลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพัฒนาลาดทุน และการเปลี่ยนแปลงประชากรจะทำให้โลกก้าวสู่การปรับตัวครั้งใหญ่ การเปิดเสรีทางการค้าจะมีมากขึ้น สินค้าต้นทุนต่ำและมีคุณภาพจะยืนหยัดอยู่ได้ 2) การทำงานเป็นชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรมเป็นผลิตภัณฑ์ที่คำนึงถึง

ความเชี่ยวชาญเฉพาะมากขึ้น 3) คำนี้ถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล การผลิตและบริการใด ๆ จะคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ลักษณะการผลิตเป็นโหลจะลดลง 4) การเคลื่อนย้ายของกลุ่มประชากร ประชากรจะเคลื่อนย้ายจากเด็ก เยาวชน คนหนุ่มสาวไปสู่ผู้สูงอายุมากขึ้น และ 5) การจัดการความรู้จะเข้ามามีบทบาทในองค์กรและการทำงานมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกจะพบว่า สิ่งที่ผู้คนบนโลกจำเป็นต้องมีในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะในการคิดค้นหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน และทักษะสำคัญนี้ถือได้ว่าเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย ได้แก่ พลวัตของโลกจากศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม แรงขับเคลื่อนในระดับภูมิภาคเกิดการรวมกลุ่มกันทางเศรษฐกิจของภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ทำให้ประชากรโลกจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้ โดยผู้นำจะต้องอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้คนบรรลุถึงการมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญสามารถสรุปได้เป็น 6 กลุ่มแนวคิด ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ โดย Stogdill (1974) เชื่อว่าภาวะผู้นำนี้มาจากบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษต่างไปจากบุคคลทั่วไป และ Northouse (2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ตัวผู้นำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ตาม 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม นักคิดในกลุ่มนี้สนใจศึกษารูปแบบของผู้นำว่า ผู้นำทำอะไร ผู้นำอย่างไรบ้าง 3) ผู้นำตามสถานการณ์โดย Fiedler (1967) เชื่อว่าภาวะผู้นำมาจากการควบคุมสถานการณ์และระดับความพึงพอใจ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ได้มุ่งศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากความสัมพันธ์ 5) ภาวะผู้นำใหม่ที่มีการบูรณาการผสมผสานมาจากกระบวนการการศึกษาและพัฒนาในรูปแบบโดย Burns (1978) Bennis และ Nanus (1985) เห็นว่าภาวะผู้นำ

มาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น Bass และ Avolio (1994) อธิบายว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และ 6) ภาวะผู้นำผุดเกิดนักทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ Greenleaf (2002) เชื่อว่าภาวะผู้นำมาจากกระบวนการช่วยเหลือและบริการ House (2004) เชื่อว่าภาวะผู้นำมาจากจริยธรรมโลกาภิวัตน์ที่มีความหลากหลาย Criswell (2007) เห็นว่าภาวะผู้นำมาจากฝีมือที่บูรณาการด้วยความสามารถในการบริหารจัดการอย่างลงตัว

ผู้วิจัยมีความสนใจการศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะต้องผลิตทรัพยากรสู่มหาวิทยาลัย และ/หรืออาชีวศึกษาที่มีคุณภาพ สนองเจตนารมณ์ของแผนยุทธศาสตร์การศึกษาชาติ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573)
2. เพื่อนำเสนออนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573)

ทบทวนวรรณกรรม

อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) ที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยสรุปดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและความสำคัญต่อสถานศึกษามากที่สุด ซึ่งจะต้องมีทั้งทักษะความรู้ ความคิด เทคนิค และวิธีการต่าง ๆ และ

เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้ง จรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี เพื่อจะนำไปสู่การบริหาร จัดการสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการ บริหารองค์กรยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะ ต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเต็มใจ และได้ผลงาน ที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย

ภาวะผู้นำมีหลายแบบแตกต่างกันออกไปตาม แนวคิดของนักการศึกษาซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็น ผู้นำ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Burns (1978) เสนอว่าภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำจริยธรรม ซึ่งผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจะสามารถใช้ภาวะ ผู้นำได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ โดย Lee (2008) เสนอว่าทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะด้านความร่วมมือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และสร้างสรรค์ทักษะด้านการแก้ปัญหา ทักษะด้าน การสื่อสาร และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ National Association of Secondary School Principals (NASSP, 2013) เสนอทักษะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้าน การกำหนดทิศทางองค์กร ทักษะด้านการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อน ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการพัฒนา ตนเองและบุคลากร และ Center for Creative Leadership (2015) นำเสนอทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการวางแผน ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะ การเป็นพี่เลี้ยง ทักษะทางสังคม ทักษะการตัดสินใจ

ทักษะการกระตุ้นใจ ทักษะการคิดและสะท้อนผล ทักษะการจัดการตนเอง ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านความฉลาด ทางอารมณ์ ทักษะการเสริมพลังอำนาจ ทักษะการ กำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง ทักษะการจัดการความเสี่ยง Singmart et al. (2017) นำเสนอคุณลักษณะที่ภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 พึงมี ได้แก่ การรอบรู้ อุดมการณ์ เท่าทัน กล้าตัดสินใจ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สร้างทีม ใฝ่บริการ George (2010) นำเสนอภาวะผู้นำสำหรับ ศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการ คือ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) ทำให้ คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยม ขององค์กรร่วมกัน การเสริมพลังอำนาจ การให้บริการ ความร่วมมือ ส่วน Sandmann และ Vandenberg (1995) นำเสนอภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับ ค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการคือ กำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน นำร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกัน สร้างชุมชน ด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่มพัฒนาพลัง ปฏิบัติการ ร่วมกันด้วยความเป็นทีมและมีการสื่อสาร

Fullan (1998) นำเสนอภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 เพื่อการปฏิบัติ 4 ประการดังนี้ ให้ความสำคัญ กับเสียงเงียบ มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ บริหารแบบ ใช้อารมณ์ และการบริหารแบบใช้เหตุผล ต่อสู้เพื่อ สิ่งที่ขาดหายไปอย่างมีความหวัง ส่วน Tubbs และ Schulz (2006) เห็นว่า บุคลิกภาพ ค่านิยม คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม และลักษณะพิเศษส่วนบุคคลต่างเป็น องค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ขณะที่ Hays และ Kim (2012) เสนอลักษณะภาวะ ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผู้นำ ในฐานะที่เป็นมนุษย์ (Leader as Human) ผู้นำใน ในฐานะที่เป็นงานในกระบวนการ (Leader as a Work in Process) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน (Leader as Equal) ผู้นำหรือภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกระบวนการ (Leader/Leadership as a Process) ผู้นำในฐานะที่ เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Leader as Change Agent)

ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริการ (Leader as Servant and Steward) ผู้นำในฐานะที่เป็นศาสนิกของความซับซ้อน (Leader as Proselyte of Complexity) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างและผู้ส่งเสริมให้เกิดความหมาย (Leader as Creator and Patron of Meaning) ผู้นำในฐานะที่เป็นนักสร้างชุมชน (Leader as Community-builder) และผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างสันติภาพ (Leader as Peacemaker)

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 การศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยกำหนดขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.1 การศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในปัจจุบัน โดยศึกษาหนังสือตำราเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบคิดการวิจัยนำผลจากการศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย มาสังเคราะห์กับการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทย ได้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นหลักของเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 1.0

1.2 การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Expert) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน

1.3 การพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำประเด็นแนวโน้มที่สังเคราะห์มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573)

จำนวน 11 ด้าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่าความเที่ยงตรง เท่ากับ 0.95

ระยะที่ 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิค EDFR

2.2 การสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ตามคุณลักษณะที่กำหนดได้คุณลักษณะภาวะผู้นำ 11 ด้าน

2.3 การใช้วิธีการของเดลฟาย (Delphi)

ขั้นตอนการทำ EDFR รอบที่ 2 เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามปลายปิดที่พัฒนาจากคำตอบของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในรอบที่ 1 ได้ 11 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วย กลุ่มข้อความที่แสดงคุณลักษณะอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) จำนวน 93 ข้อ

2.4 การเขียนอนาคตภาพ

การเขียนสรุปอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) ดำเนินการโดยเลือกรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่า IR ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับที่ยอมรับได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ปรากฏว่ามีความสมบูรณ์ทุกฉบับ สามารถนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าผลต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน (Mo-Mdn) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 3 การเสนออนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) เป็นการนำผลการวิจัยในระยะที่ 1-2 มาทำประชาพิจารณ์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการมัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) และผู้สนใจ โดยจัดประชุมทำประชาพิจารณ์เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2563 มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าประชุม จำนวน 22 คน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคต ภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) นำเสนอตาม วัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 การศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) พบว่า มีคุณลักษณะ 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านมีความร่วมมือ 3) ด้านมีการเสริมพลังอำนาจ 4) ด้านมีการให้และการบริการ 5) ด้านมีจินตนาการและนวัตกรรม 6) ด้านมีการเรียนรู้ด้วยกัน 7) ด้านการสร้างชุมชน 8) ด้านมีการสร้างเครือข่าย 9) ด้านมีการนำร่วมกัน 10) ด้านมีการสื่อสารที่เข้มแข็ง 11) ด้านมีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ข้อ 2 นำเสนออนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) พบว่า ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีภาพอนาคต 7 คุณลักษณะ ด้านมีความร่วมมือ 10 คุณลักษณะ ด้านมีการเสริมพลังอำนาจ 12 คุณลักษณะ ด้านมีการให้และการบริการ 10 คุณลักษณะ ด้านมีจินตนาการและนวัตกรรม 8 คุณลักษณะ ด้านมีการเรียนรู้ด้วยกัน 7 คุณลักษณะ ด้านมีการสร้างชุมชน/พัฒนาชุมชน 7 คุณลักษณะ ด้านมีการสร้างเครือข่าย 8 คุณลักษณะ ด้านมีการนำร่วมกัน 8 คุณลักษณะ ด้านมีการสื่อสารที่เข้มแข็ง 9 คุณลักษณะ ด้านมีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในเส้นทางวิชาชีพ 7 คุณลักษณะ

อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้เทียบเคียงกับหลักการ ทฤษฎี และแนวคิดที่อ้างถึงในเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งงานวิจัยที่มีการวิจัยไว้ก่อนหน้านี้ เพื่อให้เห็นถึงองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีสาระและอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 การศึกษาอนาคตภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) พบว่า มีคุณลักษณะ 11 ด้าน ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและสรุปรวมเป็นองค์ความรู้ และได้ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ และจากการประชาพิจารณ์ เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) สอดคล้องกับแนวคิดของ Singmart et al. (2017) ที่เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พึงมี ได้แก่ การรอบรู้ (Knowing) อุดมการณ์ (Ideology) เท่าทัน (In Time Knowing) กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) สร้างทีม (Team Work) ใฝ่บริการ (Service Mind) สอดคล้องกับ George (2010) เสนอว่าภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการ คือ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) ทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน การเสริมพลังอำนาจ (Empowering) การให้บริการ (Serving) ความร่วมมือ (Collaborating)

วัตถุประสงค์ข้อ 2 นำเสนออนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีคุณลักษณะเป็น “ผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง” มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีเทคนิค มีพฤติกรรมมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถในการนำเสนอมูลค่าเพิ่ม/ต่อยอดอย่างสร้างสรรค์มีรสนิยมในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ และใจกว้างกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้ศาสตร์การวิจัยอนาคตแบบผสมผสาน ที่ไม่ได้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะ ดำเนินการทั้งการศึกษาเอกสาร การระดมความคิด การเจาะจงสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสัมภาษณ์ซึ่งวิสัยทัศน์ไม่ใช่การเพ้อฝันที่เลื่อนลอย แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต สอดคล้องกับสถานการณ์ของ

โลกยุคโลกาภิวัตน์/ดิจิทัล มีการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของบริบทโลกที่ส่งผลต่อการศึกษาในอนาคต 10-20 ปีข้างหน้า ในด้าน 1) สังคมโลกในอนาคตจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในยุคเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ที่ใช้ความรู้เป็นฐานของการพัฒนาและการแข่งขัน 2) เศรษฐกิจในอนาคตจะเป็นเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและมีความระมัดระวังมากขึ้น ผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่มีต่อการศึกษาไทยในอนาคตทางบวก ทำให้เกิดการเตรียมการป้องกันและพัฒนา “คน” ที่ต้องมีคุณภาพผ่านกระบวนการศึกษา อบรม และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้อยู่ในโลกเศรษฐกิจแข่งขันนี้ได้อย่างยั่งยืน ทำให้เกิดการเร่งพัฒนาการศึกษาให้กับทุกคนมากขึ้น ทางลบหากระบบการศึกษายังไร้คุณภาพ ผลผลิตทางการศึกษาก็จะไร้คุณภาพไปด้วย ทั้งด้านความรู้และทักษะการประกอบอาชีพ นำไปสู่การขาดความสามารถในการแข่งขัน (Siridhrungsri, 2010) ดังนั้นผู้บริหารในอนาคต 10 ปีข้างหน้า จะมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงจึงจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ที่ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า เป็นคุณลักษณะที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการบริหารจัดการ ช่วยเสริมกันและกัน ไม่แยกออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hays และ Kim (2012) กล่าวถึงความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย มีความต้องการผู้นำและ

ภาวะผู้นำแบบใหม่คือ ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Leader as Change Agent) มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ

2. มีความร่วมมือโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มสร้าง “ความร่วมมือ” โดยมุ่งที่บุคคลและการรวมกลุ่มเพื่อการสร้างข้อตกลงร่วมกันสร้างระบบเพื่อที่จะประเมินตนเอง ปรับปรุงและแก้ไขใหม่ และดำเนินต่อไป โดยจะให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น ให้คำแนะนำในการตัดสินใจทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้สรุปรวมเป็นอนาคตภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ที่ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ “มีความร่วมมือ” เป็นคุณลักษณะที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการบริหารจัดการ ช่วยเสริมกันและกัน ไม่แยกออกจากกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Singmart et al. (2017) ที่ได้เสนอรูปแบบคุณลักษณะที่ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 “เท่าทัน (In Time Knowing)” การรู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานการณ์ ทันต่อโลกที่เปลี่ยนไปและทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทันต่อการไหลของวัฒนธรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน และ George (2010) เสนอว่าภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษคือ ความร่วมมือ (Collaborating) ผู้นำควรส่งเสริมวิถีสานความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายในองค์กรและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน

3. มีการเสริมพลังอำนาจโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ให้ผู้ปฏิบัติซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดียอมเกิดผลดีสามารถทำได้ในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

ที่สำคัญคือ มีการเสริมพลังอำนาจ George (2010) เสนอว่าภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษคือ การเสริมพลังอำนาจ (Empowering) ให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับรวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sandmann และ Vandenberg (1995) ที่กำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 สรุปค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐานคือ พัฒนาพลัง (Developing Energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมุ่งพัฒนาองค์กรหรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติสอดคล้องกับ Strauss (2010) นำเสนอทักษะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 และการเป็นเจ้าของอนาคตที่เป็นต้นแบบคือ การตัดสินใจที่มีพลังใจและเชิงบวก (Energy, Enthusiasm, and Positivity about Decision Making)

4. มีการให้และการบริการ โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานบริการ ให้ผู้รับบริการได้รับความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ ให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างภาพลักษณ์ เกิดความประทับใจ เกิดความพอใจ สะดวก ปราศจากข้อสงสัย หรือสับสนในการรับบริการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปรวมจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ที่ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ มี “การให้และการบริการ” Singmart et al. (2017) ได้เสนอรูปแบบคุณลักษณะที่ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ฟังมีคือ “ใฝ่บริการ (Service Mind)” โดยผู้นำต้องทำองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีชีวิตทุกคนในองค์กรต้องร่วมด้วยช่วยกัน ต้องเดินไปพร้อมกัน ต้องบริหารบนความเป็นมิตร มีคุณธรรม ยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ทำงานให้เป็น

แบบอย่างแก่บุคลากรขององค์กร ซึ่งเขียนเป็นผังโมโนทัศน์รูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับ George (2010) เสนอว่าภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษคือ การให้บริการ (Serving) ผู้นำควรทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นไป อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน Brunson อ้างถึงใน Sanrattana et al. (2018) กล่าวถึงผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าทักษะการเป็นผู้ให้ (Giving Skills) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้าทั้งรายบุคคล และทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของ Hays และ Kim (2012) กล่าวถึง ความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย “ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริการ (Leader as Servant and Steward)”

5. มีจินตนาการและนวัตกรรม โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มมีความสามารถในการสร้างภาพในสมอง/จิตใจเพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่คาดหวังในอนาคต การนำความรู้ไปใช้งานจริงและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ มีจินตนาการและนวัตกรรม Fullan (1998) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (Think Out of the Box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการหนึ่งในนั้นคือ ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (Fight for Lost Causes) อย่างมีความหวัง (Hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ ต่อไป แม้ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tubbs และ Schulz (2006) ที่เห็นว่า บุคลิกภาพ (Personality) ค่านิยม (Value) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Traits) และลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal Characteristics)

ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้เสนอแนวคิดการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ ภาระงานของผู้นำคือ การมีจินตนาการและการทำให้ก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ Strauss (2010) นำเสนอทักษะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 และการเป็นเจ้าของอนาคตที่เป็นต้นแบบคือ ความริเริ่มสนับสนุน (Originality of Contributions) เป็นความสามารถในการนำเสนอมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น

6. มีการเรียนรู้ด้วยกันโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้ม มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างค่อนข้างถาวรอันเป็นผลมาจากการฝึกฝนหรือการมีประสบการณ์ที่กระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ มี “การเรียนรู้ด้วยกัน” George (2010) เสนอว่าภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการหนึ่งในนั้นคือ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) ผู้นำควรทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน Tubbs และ Schulz (2006) เห็นว่า บุคลิกภาพ (Personality) ค่านิยม (Value) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Traits) และลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้เสนอแนวคิดการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ ภาระงานของผู้นำ ซึ่งเรากำลังอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากโลกที่ยึดการจัดการเป็นฐาน กลายเป็นโลกที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นฐาน

7. มีการสร้างชุมชนโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มที่จะเกิด “การสร้างชุมชน” เกิดการรวมตัวกันของกลุ่มครูผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือ ร่วมใจกันเรียนรู้

ทางวิชาชีพการศึกษาที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน เนื่องจากโลกยุคโลกาภิวัตน์ การเรียนรู้ของบุคคลจะเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ที่ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ มี “การบริการชุมชน/พัฒนาชุมชน” Sandmann และ Vandenberg (1995) ได้วิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 และได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐานคือ สร้างชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม (Intragroup Relationships) ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำการเรียนรู้ และการปฏิบัติร่วมกัน ความเป็นชุมชนจะสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพันการยอมรับในความหลากหลาย และการบริหารความขัดแย้งสอดคล้องกับ Hays และ Kim (2012) ที่กล่าวถึง ความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย มีความต้องการผู้นำและภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งผลจากการศึกษาสังเคราะห์ของเขา ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำในฐานะที่เป็น นักสร้างชุมชน (Leader as Community-builder) สร้างสภาพแวดล้อมให้คนอยากเข้ามาทำงาน สนับสนุนแนวทางที่มีความหมายและมีความเป็นสมาชิกในชุมชนนั้น เน้นความเป็นบุคคล (Personality) และผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างสันติภาพ (Leader as Peacemaker) สร้างสะพานทอดเชื่อมกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างโอกาสการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จากความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วน มองหาพันธมิตรใหม่พร้อมกับรักษาพันธมิตรเดิมที่มีอยู่เน้นการสร้างควมไว้วางใจ (Trust)

8. มีการสร้างเครือข่ายโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้ม “การสร้างเครือข่าย” กล่าวคือมีกระบวนการความร่วมมือเพื่อพัฒนาหรือจัดกิจกรรมที่กลุ่มครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่

เกี่ยวข้องสนใจร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ ระดมสรรพกำลัง และนำไปสู่การจัดการกับปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 ยุคดิจิทัล เครือข่ายมีความจำเป็นมาก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ “การสร้างเครือข่าย” สอดคล้องกับ Sandmann และ Vandenberg (1995) ที่กำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐานคือ ปฏิบัติการร่วมกัน (Acting Together) ด้วยความเป็นทีม (Teamwork) เพื่อมุ่งบรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการกับสินทรัพย์และทรัพยากรของชุมชน กระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่มหลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการควบคุม สอดคล้องกับ Fullan (1998) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (Think Out of the Box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการ หนึ่งในนั้นคือ มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (Move toward the Danger in Forming New Alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วย ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และ Brunson อ้างถึงใน Sanrattana et al. (2018) กล่าวถึงผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพ และได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

9. มีการนำร่วมกันโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มมี “การนำร่วมกัน” คือ ผู้นำที่จะขับเคลื่อนไปสู่การสร้างเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสุข ความรู้ เกิดแรงบันดาลใจ ด้วยการตั้งใจฟังกัน ตั้งใจได้ยินและรู้จักกัน ตั้งใจสนับสนุนเพื่อนให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ ทำอย่างไรจึงจะสนับสนุนกันได้ในฐานะที่เป็นกลุ่มซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018)

ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ “การนำร่วมกัน” สอดคล้องกับ Sandmann และ Vandenberg (1995) ที่ได้เสนอภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐานคือ นำร่วมกัน (Leading Together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่มมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน Hays และ Kim (2012) กล่าวถึงความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย มีความต้องการผู้นำและภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งผลจากการศึกษาสังเคราะห์ของเขาได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน (Leader as Equal)

10. มีการสื่อสารที่เข้มแข็งโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้ม มี “การสื่อสารที่เข้มแข็ง” คือ การเป็นช่องทางถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้รับรู้ข่าวสาร การกลั่นกรองข้อมูลการสร้างการมีส่วนร่วมการเป็นตัวช่วยในกระบวนการตัดสินใจ การเป็นกลไกในการเร่งกระบวนการพบปะแสดงความคิดเห็น การเป็นตัวเชื่อมต่อการสื่อสารในแนวนอน ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงที่สำคัญของบุคคล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ “การสื่อสารที่เข้มแข็ง” สอดคล้องกับ Sandmann และ Vandenberg (1995) ที่ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐานคือ มีการสื่อสาร (Communicating) จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งผ่านปฏิบัติการสนทนา (Dialogue) สะท้อนผลความคิดเห็น เปิดใจกว้าง และหาข้อตกลงร่วมกัน สอดคล้องกับ Fullan (1998) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (Think

Out of the Box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติคือ ให้ความเคารพกับเสียงเงียบ (Respect Those You Want to Silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่าเขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่าการต่อต้าน (Resistance) ความแตกต่างและความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ และ Brunson อ้างถึงใน Sanrattana et al. (2018) กล่าวถึงผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า ทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ และทักษะการเล่าเรื่อง (Story Telling) การเล่าเรื่องหรือการบรรยายเรื่องราวเป็นเครื่องมือที่มีพลังที่จะทำให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน

11. มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในเส้นทางวิชาชีพโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทศวรรษหน้า มีแนวโน้มมี “การสร้างเครือข่าย” คือ มีการดำเนินการเพื่อการพัฒนาตนเอง/เปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการส่งเสริมให้คนทำงานก้าวไปในวิชาชีพ และมีแนวทางที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารในทศวรรษหน้าที่อยู่ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบวิชาชีพให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Sanrattana et al. (2018) ที่ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ “การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ” สอดคล้องกับ Brunson อ้างถึงใน Sanrattana et al. (2018) กล่าวถึงผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า ทักษะการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในเส้นทางวิชาชีพ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และ Hays และ Kim (2012) กล่าวถึงความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อน

มากมาย มีความต้องการผู้นำและภาวะผู้นำแบบใหม่เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างและผู้ส่งเสริมให้เกิดความหมาย (Leader as Creator and Patron of Meaning) ในงานและสภาพแวดล้อมของงานที่จะช่วยให้คนอื่นสัมพันธ์กับความหมายเหล่านั้นมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย

สรุปผล

สรุปได้ว่างานวิจัย เรื่อง อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ทางการบริหารการศึกษาด้านภาวะผู้นำได้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สำคัญและจำเป็นในระดับมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573)
- 2) อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563-2573) ประกอบด้วย 11 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (2) มีความร่วมมือ (3) ด้านมีการเสริมพลังอำนาจ (4) มีการให้และการบริการ (5) มีจินตนาการและนวัตกรรม (6) มีการเรียนรู้ด้วยกัน (7) มีการสร้างชุมชน/พัฒนาชุมชน (8) มีการสร้างเครือข่าย (9) มีการนำร่วมกัน (10) มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง (11) มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในเส้นทางวิชาชีพ แต่ละคุณลักษณะมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) มีความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้แต่ละด้าน 2) มีทักษะการใช้ภาวะผู้นำแต่ละด้าน 3) สามารถใช้เทคโนโลยีการสื่อสารคุณลักษณะ 11 ด้าน ได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำจะต้องอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้และบ่มเพาะผู้เรียนให้มีทักษะในการคิดค้นหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน 4) การพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือในวิชาชีพ จะช่วยเสริมสร้างให้เป็นคนทันสมัย รู้เท่าทันการ

เปลี่ยนแปลง รวมทั้งทำให้เกิดภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยควรเรียนรู้/รับรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อการ

ปรับปรุง/พัฒนาคุณลักษณะของตนเป็นผู้นำที่ทันสมัย
1.2 ภาวะผู้นำบางด้าน เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จะมีรายละเอียดค่อนข้างมาก ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษารายละเอียดให้แจ่มแจ้งก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยในเชิงลึกในแต่ละด้าน เนื่องจากภาวะผู้นำบางด้านจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมกระบวนการ

References

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking change*. Harper & Row.
- Barnes, S. J. (2002). The mobile commerce value chain: Analysis and future developments international. *Journal of Information Management*, 22, 91-108.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (15th ed.). Harper & Row.
- Center for Creative Leadership. (2015). *Essential leadership skills in the 21st century*. Colorado Springs.
- Criswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (2nd ed.). Sage.
- Daft, R. K. (2005). *Organizational theory and design*. Thomson South-Western.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fullan, M. (1998, April 1). *Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency*. ASCD. <http://www.ascd.org/el/articles/leadership-for-the-21st-century-breaking-the-bonds-of-dependency>
- George, B. (2010, April 30). *The new 21st century leaders*. Harvard Business Review. <http://blogs.hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1/>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey in to the nature of legitimate power and greatness* (25th ed.). Pualist Press.
- Hays, J. M., & Kim, C. Y. (2012). *Transforming leadership for the 21st century*. Xlibris.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*. Sage.
- Kaewkong, C. (2007). *Opportunity to become a female executive in the context of individual and organizational relationships* [Doctoral dissertation]. Thammasat University. [in Thai]
- Kanchanakongkha, A. (2012, November 15). *Leadership*. Human Excellence. http://huexonline.com/uploads/downloads/Leadership_5.pdf [in Thai]

- Khamso, S., Sirisuthi, C., & Thammatatsananon, S. (2017). The development of a team empowerment program in schools at the basic education level. *Journal of Education Mahasarakham University*, 11(1), 170-182. [in Thai]
- Lee, D. M. (2008). *Essential skills for potential school administrators: A case study of one saskatchewan urban school division* [Master's thesis]. University of Saskatchewan. https://harvest.usask.ca/bitstream/handle/10388/etd-04302008-134115/Essential_Skills_for_Potential_School_Administrators.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- NASSP. (2013). *Breaking ranks: 10 skills for successful school leaders* (2nd ed.). NASSP.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Western Michigan University.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
- Samli, A. C. (2011). *From imagination to innovation: New product development for quality of life*. Springer-Verlag.
- Sandmann, L. R., & Vandenberg, L. (1995). A framework for 21st century leadership. *Journal of Extension*, 33(6), 1-9.
- Sanrattana, W., Phrakrusutheejarawat, Phrakrudhammapismai, Phramahasuphachai Subhaticco, Phranatthawut Sabphaso, & Thacha, W. (2018). Leadership for the 21st century. *Journal of Education Naresuan University*, 20(1), 261-270. [in Thai]
- Singmart, S., Meemana, P., & Kaewin, D. (2017). Leadership characteristics of corporate executives in the 21st century. In *The 2nd Academic Conference for Presenting Graduate Research Results* (pp. 487-493). Mahasarakham Rajabhat University. [in Thai]
- Siridhrungsri, P. (2010). *Research report on scenario of Thai education in the next 10-20 Years* (2nd ed.). Office of the Education Council. [in Thai]
- Somprach, K. (2017). Learning leadership of school principals: A grounded theory study. *Social Sciences Research and Academic Journal*, 12(34), 51-65. [in Thai]
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. The Free Press.
- Strauss, L. (2010). 10 skills critical to owning and outstanding future. Successful Blog. <https://www.successful-blog.com/1/10-critical-skills-of-highly-successful-21st-century-leaders/>
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 29-34. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.9266&rep=rep1&type=pdf>



Name and Surname: Piyawat Maneepark

Highest Education: Master of Art (English), Ubon Ratchathani Rajabhat University

Affiliation: Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University

Field of Expertise: English Language



Name and Surname: Narech Khantharee

Highest Education: Doctor of Education (Educational Administration), Ubon Ratchathani Rajabhat University

Affiliation: Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University

Field of Expertise: Strategy of Educational Administration



Name and Surname: Pongthorn Singpan

Highest Education: Doctor of Education (Educational Administration), Khon Kaen University

Affiliation: Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University

Field of Expertise: Strategy of Educational Administration