



กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา Leadership Skill Development Strategies for the 21st Century of Primary School Administrators

นิตยา หอยมุกข์¹, ดร.พา อักษรเสื่อ¹

Nittaya Hoimook¹, Pha Agsornsua¹

(Received: September 18, 2019; Revised: October 29, 2019; Accepted: November 18, 2019)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น จำนวน 370 คน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นหรือชั้นภูมิ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน และผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และแบบประเมินกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย พบว่า 1. ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีองค์ประกอบจำนวน 4 ด้าน 13 ตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการสื่อสาร จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 2) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ และ 4) ทักษะด้านความร่วมมือ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสมอย่างมาก 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีสภาพปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือทักษะด้านวิสัยทัศน์ 3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 21 มาตรการ 36 ตัวชี้วัด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ มี 5 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร มี 4 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มี 8 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน มี 4 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การพัฒนา ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

¹สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

¹Ph.D. in Educational Administration, Faculty of Education, Northeastern University

Abstract

The purposes of this study were: 1) to study component factors and indicators of the leadership skills for the 21st century of primary school administrators, 2) to study the current and desirable conditions of leadership skills for the 21st century of primary school administrators and 3) to develop the strategies for development of leadership skills of the 21st century of primary school administrators. The research was a mixed methods studies. Sample groups were 370 school administrators and teachers under Khon Kaen primary education service area, using stratified random sampling method, 12 experts and 30 stakeholders. The research tools were questionnaire on the current and desirable conditions of the leadership skills for the 21st century of primary school administrators and strategy evaluation form. The statistics were used to analyze data; percentage, standard deviation and need priority index (PNI_{modified}).

The research results were as follows:

1) Leadership skills for the 21st century of primary school administrators consisted of 4 key factors and 13 indicators. The factors were: 1) communication skills with 3 indicators, 2) creativity skills with 4 indicators, 3) visionary skills with 3 indicators and 4) collaboration skills with 3 indicators. The evaluation of factors and indicators were found at "suitable" level.

2) The current leadership skills for the 21st century of primary school administrators, as a whole and each individual factor, were at moderate level. The desirable leadership skills for the 21st century of primary school administrators, as a whole, were at high level which the highest part is visionary skills.

3) The leadership skill development strategies for the 21st century of primary school administrators consisted of 4 strategies with 21 measures and 36 indicators. The strategies were as follows: Strategy 1 was to strengthen leadership skills in the 21st century focusing on vision with 5 measures and 10 indicators, Strategy 2 was to enhance the ability to use technology in communication with 4 measures and 7 indicators. Strategy 3 was to empower creative and innovative skills with 8 measures and 10 indicators, and strategy 4 was to raise the level of collaboration with 4 measures and 9 indicators.

Keywords: Strategies, Development, Leadership Skills for 21st Century, Primary School Administrators

บทนำ

สภาวะการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในศตวรรษที่ 21 การกำหนดยุทธศาสตร์และการสร้างความรู้ความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้หลายประเทศ อาทิ สหรัฐอเมริกา ฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร เกาหลีใต้ จีน เวียดนามรวมถึงไทย มีมาตรการปฏิรูปการศึกษาเพื่อเตรียมการเสริมศักยภาพของประชาชนทั้งด้านทักษะความรู้ ทักษะคิด ค่านิยม (วิทยากร เชียงกูล, 2552) สำหรับประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาในรอบทศวรรษแรก (ค.ศ. 1999-2008) แม้ทุกภาคส่วนของสังคมทั้งภาครัฐและเอกชนจะมีแนวทางในการสนับสนุนการจัดการศึกษา แต่ข้อเท็จจริงที่ปรากฏยังไม่สามารถยืนยันได้ถึงความสำเร็จของภารกิจด้านการขยายโอกาสและการส่งเสริมด้านการศึกษาโดยการจัดการศึกษามุ่งเน้นในเรื่องการแก้ไขกฎหมายเป็นการบริหารตามกฎหมายระเบียบมากกว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการเพิ่มประสิทธิภาพของการศึกษาที่แท้จริง (วารกรณ์



สามโกเศศ และคณะ, 2553) อีกทั้งกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (ค.ศ. 2009-2018) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะภาวะผู้นำก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในบริบทของโลกยุคใหม่ (Weigel, 2012) จากงานวิจัยของ Lee (2008) พบว่าทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration Skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) และ ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill)

จากสภาพปัจจุบันและความจำเป็นเร่งด่วนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความพร้อมในด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Trait) นิสัย (Habit) และทัศนคติ (Attitude) ที่สำคัญซึ่งจะส่งผลดีโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษายุคใหม่

ด้วยความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาโดยตรง และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยอ้อม ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และคาดหวังว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำสูงขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยสู่โลกอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นแนวทางกำหนดนโยบายและแผน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพและมาตรฐานต่อไป
2. ระดับสถานศึกษา นำผลการวิจัยเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และนำกลยุทธ์ปรับใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มาตรฐาน

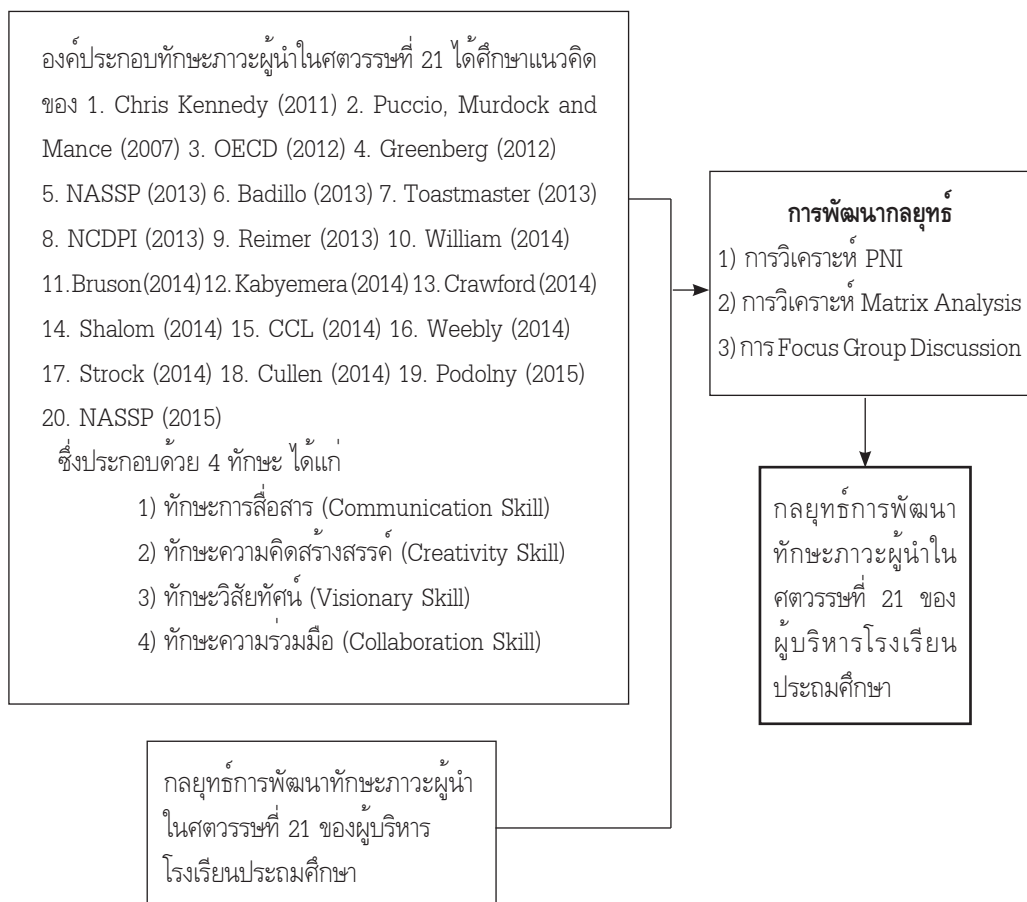
ในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดใหญ่ ๆ 2 กรอบคือ 1) องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนา

1. องค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เป็นผลจากการศึกษา ทฤษฎีและงานวิจัย ดังนี้ 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะด้านความร่วมมือ

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนา คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น จำนวน 996 โรงเรียน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 996 คน และครูผู้สอนจำนวน 10,352 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 11,348 คน กลุ่มตัวอย่าง (Sample) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 33 คน และครูผู้สอน จำนวน 337 คน รวม 370 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ใช้ตารางสุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan

การพัฒนากลยุทธ์ ในการตรวจสอบ เสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 12 ท่าน ที่มีคุณสมบัติคือ เป็นคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในหลักสูตรการบริหารการศึกษา หรือเป็นผู้ชำนาญการสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นกลุ่มผู้ให้กลยุทธ์ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 30 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ในสัดส่วนที่เท่ากัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนากลยุทธ์ 5 คน ความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และข้อเสนอแนะ ใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใน 4 ทักษะ คือทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill) ทักษะวิสัยทัศน์ (Visionary Skill) และทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skill) มีลักษณะเฉพาะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีการวัดแบบลิเคิร์ทสเกล แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และหาค่าความเที่ยง (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Coefficient alpha's cronbach) เท่ากับ 0.964 ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีของ Cronbach โดยผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3. แบบประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Joint Committee of Standards of Educational Evaluation (2000) ประกอบด้วยการประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) และด้านความเป็นประโยชน์ (Usefulness) โดยผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 30 คน

ขั้นตอนการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น จำนวน 370 คน

ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 30 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 ชุด และรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด

3. ประเมินกลยุทธ์โดยแจกแบบประเมินกลยุทธ์จำนวน 30 ชุด ให้ผู้บริหาร 10 คน และครูผู้สอน 20 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ใช้สถิติแจกแจงความถี่และร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน ส่วนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2) ระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าความต้องการจำเป็น (PNI modified)

3) ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย โดยวิธี Modified Priority Needs Index (PNI modified) ใช้สูตร



(สุวิมล ว่องวานิช, 2558) จากคำดัชนี PNI ดังนี้

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ $I = \text{ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง}$
 $D = \text{ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน}$

3. การประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลของระดับความคิดเห็นจากผู้ให้กลยุทธ์ ความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในประเด็นต่าง ๆ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีองค์ประกอบจำนวน 4 ด้าน 13 ตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ทักษะด้านการสื่อสาร จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ การรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี และทักษะการนำเสนอ
- 2) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และ

จินตนาการ

- 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

บันดาลใจ

- 4) ทักษะด้านความร่วมมือจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ คือ การมีส่วนร่วมความไว้วางใจ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่ามีเหมาะสม และเสนอแนะให้ปรับนิยามศัพท์ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ข้างข้อให้ชัดเจน สมบูรณ์

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 349 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.32 มีสภาพปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือทักษะด้านวิสัยทัศน์ และรายด้านดังนี้

ทักษะด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.59$, S.D.=0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับปานกลางทุกข้อ เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.62$, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับปานกลางทุกข้อ เมื่อพิจารณาภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D.=0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ทักษะด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับปานกลางทุกข้อ เมื่อพิจารณาภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากจำนวน 3 ข้อ และมากที่สุดจำนวน 9 ข้อ

ทักษะด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.68$, S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับปานกลางทุกข้อ เมื่อพิจารณาภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกข้อ

3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ Matrix Analysis แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบทุกองค์ประกอบอยู่ในพื้นที่ ผลงานไม่ต้องการปรับปรุงดังนี้ 1) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะด้านการสื่อสาร 3) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และ 4) ทักษะด้านความร่วมมือ ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 21 มาตรการ 29 ตัวชี้วัด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ มี 5 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี มี 5 มาตรการ 6 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 มี 7 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 4 มี 4 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด

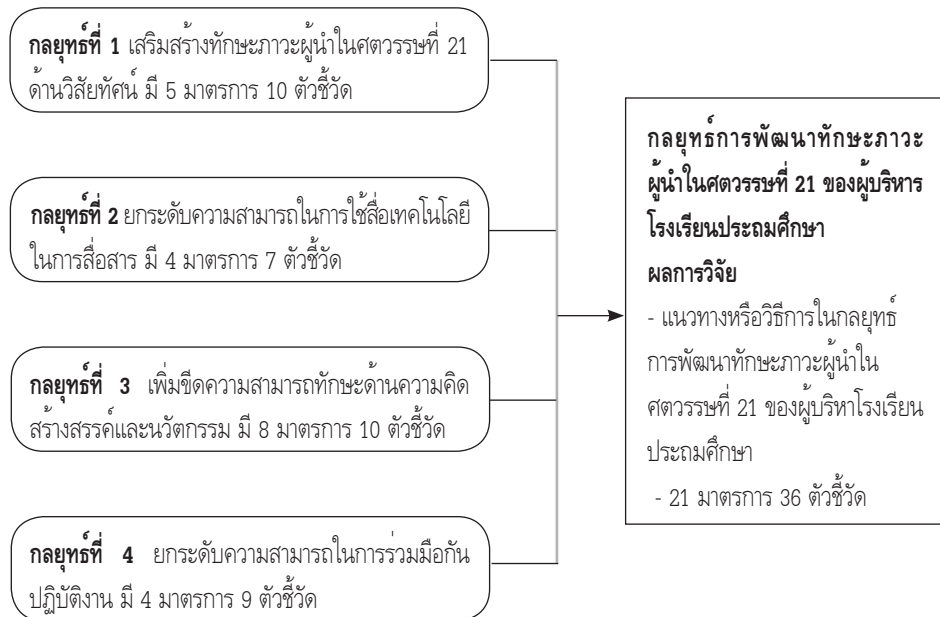
ขั้นตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน ได้ข้อเสนอแนะดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ ให้ปรับชื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมชัดเจน การเรียงลำดับให้สอดคล้องกับค่า PNI ปรับมาตรการที่ 3 และ 5

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร ให้ปรับการเรียงลำดับทุกข้อให้สอดคล้องกับค่า PNI และรวมมาตรการที่ 1 และ 3 ซึ่งคล้ายกัน

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ ให้ปรับชื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์ โดยเพิ่ม นวัตกรรม ปรับการเรียงลำดับทุกข้อให้สอดคล้องกับค่า PNI และเพิ่มมาตรการและตัวชี้วัดให้ครอบคลุม

กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้ปรับการเรียงลำดับทุกข้อให้สอดคล้องกับค่า PNI ผลจากการสนทนากลุ่ม ได้กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสรุปได้ดังแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 10 คน และครูผู้สอน จำนวน 20 คน รวมเป็น 30 คน ใช้แบบประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) และด้านความเป็นประโยชน์ (Usefulness) พบว่า ผลการประเมินด้านความเหมาะสม ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2 กลยุทธ์ และระดับมาก 2 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.48) รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.74) ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.83) ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 3 กลยุทธ์ และระดับมาก 1 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม $\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.72) และกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.73) ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำสุดคือ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.74) ส่วนผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ามีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด 2 กลยุทธ์ และระดับมาก 2 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นประโยชน์สูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.68)

รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.72) ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความ เป็นประโยชน์ต่ำสุดคือ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.69)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีประเด็น น่าสนใจที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ประกอบด้วยทักษะ 4 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะด้านความร่วมมือ หากผู้บริหาร มีทักษะภาวะผู้นำตามองค์ประกอบทั้ง 4 ทักษะนี้แล้วจะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ National Association of Secondary School Principals : NASSP (2013) พบว่าทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลต่อการ บริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการคิดวิเคราะห์ ความ คิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล ทักษะวิสัยทัศน์ ทักษะการเรียนรู้ เร็ว ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Watson (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการ ศึกษาพบว่าผู้นำในภาคเอกชน ระบุถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความ สามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคลจริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การ ปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงานและยอมรับในความหลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำให้ ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติ ขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความ สำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในโลกาภิวัตน์และ ความสามารถในการดำเนินอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และยังสอดคล้อง กับ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะด้านความร่วมมือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะด้านการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีสภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งมีการปฏิบัติเรียงระดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะด้านวิสัย ทัศน์ ทักษะด้านความร่วมมือ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านการสื่อสาร ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ของการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 4 ด้านพบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับระดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะด้าน การสื่อสาร ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านความร่วมมือ ตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่าทั้ง 4 ด้านอยู่ในผลงานไม่ต้องการปรับปรุง ส่วนผลการวิเคราะห์หาความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI^{modified}) การพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า สภาพความต้องการจำเป็นที่มีสภาพแวดล้อมภายใน



เป็นจุดอ่อน คือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพความต้องการจำเป็นที่มีสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งคือ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านความร่วมมือ ผู้บริหารเป็นผู้นำน่องค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำต่อการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติ และ สอดคล้องกับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นของ หนูภา สายทิพย์ (2558) ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนมีการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ และการกิจแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยกำหนดความก้าวหน้าของผู้เรียน

3. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์ 21 มาตรการ และ 36 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลคือ 1) ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ากลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร แสดงให้เห็นว่า การยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่โรงเรียนพิจารณาแล้วมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประครอง บุญครอง (2558) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน พบว่าผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างสัมพันธภาพ การสร้างการมีส่วนร่วม การสั่งการ และกลยุทธ์การสอนงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ คือ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาดิชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559) ได้ศึกษา บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การนักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การกับบทบาทของภาวะผู้นำ และการสื่อสารองค์การ ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์การในปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์การจำเป็นต้องขับเคลื่อนภารกิจเพื่อความอยู่รอด เจริญเติบโตและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและผู้เกี่ยวข้องรวมถึงการดำเนินในสภาพที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) ผลการประเมินความมีประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความมีประโยชน์สูงสุดคือ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความมีประโยชน์ต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา แซ่ม้อย (2555) ได้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการสร้างทีมงานในสถานศึกษายุคใหม่ สถานศึกษาจะต้องพัฒนานวัตกรรม หรือนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยทักษะการคิดที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่าทักษะ การคิดเชิงนวัตกรรม

(Innovative Thinking Skills) ซึ่งเป็นทักษะความคิดพื้นฐานในการทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร รวมทั้งการที่ผู้บริหารใช้นวัตกรรมในการนำองค์กรอย่างสร้างสรรค์ (Innovative Leader) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์โดยอาศัยนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์และคุณภาพ คือ คุณภาพผู้เรียน โดยใช้แนวคิด วิธีการ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ (Innovative Product) อย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ที่ผลการประเมินกลยุทธ์ ทั้ง 3 ด้าน คือด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยภาพรวมมากที่สุดทุกกลยุทธ์อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทราบและตระหนักดีว่า โลกในยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงไปมากกว่ายุคก่อน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการก้าวกระโดดได้ไกลที่สุดเท่าที่เคยมีมา อันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศของโลกเข้าด้วยกัน ซึ่งส่งผลกระทบวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนจึงต้องตื่นตัว เคลื่อนไหวและเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีทักษะสำหรับการดำรงชีวิตในโลกแห่งศตวรรษใหม่ ทั้งนี้ ทักษะที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตในยุคแห่งศตวรรษที่ 21 จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีทักษะที่พร้อมกับโลกยุคศตวรรษที่ 21

สรุป

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีองค์ประกอบจำนวน 4 ด้าน 13 ตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการสื่อสาร จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 2) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ และ 4) ทักษะด้านความร่วมมือ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีสภาพปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือทักษะด้านวิสัยทัศน์

3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 21 มาตรการ 36 ตัวชี้วัด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ มี 5 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร มี 4 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มี 8 มาตรการ 10 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน มี 4 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด คือ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความสามารถในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ควรได้รับการพัฒนาในการวิจัยต่อยอดในประเด็นต่อไป



1) กลยุทธ์การพัฒนาในเรื่องเกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ควรให้ความสำคัญสูงสุด เพราะมีค่าต่ำสุด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการในองค์กร

2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อย่อยดผลการวิจัยและสามารถนำไปพัฒนาโรงเรียนในเรื่อง การยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร เพื่อความสอดคล้องกับบริบทในยุคปัจจุบัน

3) การนำรูปแบบกลยุทธ์ ประเด็นกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ควรสอดคล้อง เชื่อมโยงในองค์กรทั้ง 4 ด้าน และควรศึกษาทั้งองค์ประกอบ เป้าประสงค์ มาตรการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์อย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยอนาคตภาพในเรื่อง การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านวิสัยทัศน์ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน เพื่อมองภาพอนาคตให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควรมีการวิจัยเชิงพัฒนา โดยนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในโรงเรียนเพื่อย่อยดผลการวิจัย และสามารถนำไปพัฒนาโรงเรียนในเรื่อง การยกระดับความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทในยุคดิจิทัล

3) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบกลยุทธ์แต่ละด้าน หรือทั้ง 4 ด้าน และองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน

รายการอ้างอิง

- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. วารสาร *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 9(2), 247-268.
- ทัญญา สายทิพย์. (2558). การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. วารสาร *วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 5(1), 91-96.
- ประครอง บุญครอง. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วรารณ สามโกเศศ และคณะ. (2553). ข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสภาวะคนไทย. สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์
- วิทยากร เชียงกูล. (2552). รายงานการสังเคราะห์ผลการวิจัยปฏิบัติการศึกษาของประเทศฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ เกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร จีน เวียดนาม และไทย. (เอกสารอัดสำเนา).
- สุกัญญา แซ่มชอย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2559, จาก http://www.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/9391/8501
- สุวิมลว่องวาณิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ann Badillo. (2013). *21st Century Leadership Skills: Ten Skills for future workforce*.

Retrieved from <http://buildingconfidentleader.com/tag/21st-century-leadership-skills/>



- Bruson, J. (2014). *21st Century leadership skills-defined*. Retrieved May 17, 2014, From <http://buildingconfidentleader.com/tag/21st-century-leadership-skills/>
- CCL. (2014). *10 Skills for Successful School Leaders*. Retrieved February 25, 2014 From http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd_ed+exec_summ.pdf
- Chris Kennedy. (2011). *Leadership for System Transformation*. Retrieved November 26, 2011, from <http://www.cultureofyes.ca/2011/11/25/leadership-for-the-system-transformation/>
- Crawford, L.M. (2014). *Leadership and teams in Educational Management*. Buckingham: The Open University.
- Greenberg, M. (2012). *Five Essential Skills for Leadership in the 21st Century*. Retrieved June 19, 2012, From <http://www.psychologytoday.com/blog/the-mindful-self-Express/201206/five-essential-skills-leadership-in-the-21st-century>
- Justus J. Kabyemera. (2014). *Leadership Skills for the 21st Century: A Guide for Top Managers*. Retrieved February 28, 2014, From <http://www.bookdepository.com/Leadership-Skills-for-21st-Century-Justus-Kabyemera/9781909757127>
- Lee, D. M. (2008). *Essential Skills for Potential School Administrators: A Case Study of One Saskatchewan Urban School Division*. University of Saskatchewan: Saskatoon. 2012, From <http://www.psychologytoday.com/blog/the-mindful-self-Express/201206/five-essential-skills-leadership-in-the-21st-century>
- NASSP. (2013). *Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders*. [online]. Access 1 April 2013 From http://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_exSum.pdf
- NASSP. (2015). *10 Skills for Successful School Leaders*. Retrieved May 25, 2515 From <http://www.amazon.com/10-Skills-for-Successful-School-Leaders/dp/0882103822>
- NCDPI. (2013). *21st Century Skills Leadership and Learning in the 21st Century*. Retrieved December 18, 2013 From <http://classroom21.ncdpi.wikispaces.net/file/view/21st+c+for+Northwest+RESA+3.pdf>
- OECD. (2012). *Preparing Teachers and Developing school leadership for 21st Century*. USA: OECD Publishing.
- Podolny, A. (2015). *21st Century Skills: Success in Life: 6 C's plus Leadership*. Retrieved January 22, 2015 From <http://wanetusa.org/achieve-your-dream/21st-century-skills/>
- Puccio, G. J. Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive Chang*. Thousand Oaks: SAGE Pub.
- Reimer, A. (2013). *May 2013 - Leadership Skills for the 21st Century*. Retrieved May 25, 2013, From <http://high-performance.com.au/newsletter-archives/Leadership-Skills-for-the-21st-century/>
- Shalom Hartman Institute. (2014). *Leadership Skills for 21st Century*. Retrieved from <http://cfcoaching.org/?p=537>
- Strock, J. (2014). *25 Essential 21st Century Leadership Skills*. Retrieved September 2, 2014 From <http://www.lifescienceleader.com/doc/essential-st-century-Leadership-skills-0001>
- Toastmaster Club. *Must have leadership skills for the 21st century*. Retrieved October 28, 2013, From http://westsidetoastmaster.com/article/Reference/must-have-leadership-skills_for_21st_century.html



- Watson John B. (2007). *Behavior: An introduction to comparative Psychology*. New York: McGraw-Hill. 21st Century Leadership Skills. (2014). Retrieved from <http://traceyhumel.weebly.com/21st-century-Leadership-skills.html>
- Weigel, R. A. (2012). *School Leadership Skill Development*: Dissertation Ph.D. Thesis in Educational Leadership. Eastern Michigan University, Michigan.