



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

Guidelines for Developing Strategic Leadership in Transitional Era of School

Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office1

พรชนก เหล่าลาปะ¹ และวานิช ประเสริฐพร²

Phonchanok Laolapa¹ and Vanich Prasertphorn²

สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ^{1,2}

Educational Administration, Faculty of Education, North Eastern University^{1,2}

Corresponding author, E-mail: neeranat1987@gmail.com¹

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทาร์โร ยามาเน่ และวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 32 คน ครูผู้สอน จำนวน 292 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.982 และใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน และประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีค่าเท่ากับ 0.20 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดคือ ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีนวัตกรรมเรียนรู้ มี 3 แนวทาง 2) การมีความรับผิดชอบและจริยธรรม มี 3 แนวทาง 3) การมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย มี 4 แนวทาง และ 4) การมีวิสัยทัศน์และทิศทาง มี 4 แนวทาง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ยุคเปลี่ยนผ่าน, แนวทางการพัฒนา

ABSTRACT

The purposes of this research were: (1) to examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of strategic leadership in the transitional era of school administrators, and (2) to develop guidelines for strategic leadership development in the transitional era of school administrators under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 1. The sample size was determined using Yamane's formula and selected through stratified random sampling and simple random sampling. The total sample consisted of 324 participants, including 32 school administrators and 292 teachers. The research instruments consisted of a five-point Likert scale questionnaire with an overall reliability coefficient of .982 and a semi-structured interview form. In-depth interviews were conducted with three school administrators recognized for best practices. The proposed development guidelines were evaluated by seven experts selected through purposive sampling. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, the Priority Needs Index (PNI), Interquartile range, and descriptive content analysis.

The results indicated that the overall current condition of strategic leadership in the transitional era of school administrators was at a high level, while the desirable condition was at the highest level. The priority needs index for strategic leadership development was 0.20. When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest priority was Learning Innovation. The guidelines for the development of strategic leadership in the transitional era comprised four dimensions: (1) learning innovation, consisting of three guidelines; (2) responsibility and ethics, consisting of three guidelines; (3) team and network participation, consisting of four guidelines; and (4) vision and direction, consisting of four guidelines.

Keywords: Strategic leadership, Transitional era, Development guidelines

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาทั่วโลกเผชิญกับยุคเปลี่ยนผ่าน (Transition Era) ที่ต้องปรับโครงสร้างเชิงระบบ ตั้งแต่เป้าหมายการเรียนรู้ไปจนถึงกลไกการลงทุนทางการศึกษา โดยมีแรงขับเคลื่อนสำคัญจากการปฏิวัติเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโอกาส และผลกระทบสะสมจากวิกฤตการณ์โควิด-19 (World Bank, 2022; UNESCO, 2023) แนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้การศึกษาเปลี่ยนจากการสอนรายวิชาแบบดั้งเดิม ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะและเจตคติของผู้เรียน ตามกรอบ OECD Learning Compass 2030 ที่มุ่งเน้นความสามารถในการกำกับตนเอง การคิดเชิงระบบ และการร่วมมือแก้ปัญหาเป็นแกนกลาง (OECD, 2019/2020)

ในมิติเชิงทฤษฎี การเปลี่ยนผ่าน (Transitions) มิใช่เพียงเหตุการณ์ฉับพลัน แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ปรับโครงสร้างการดำเนินงานและการปฏิบัติงานขององค์กร (Chick & Meleis, 1986) ช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนผ่านนี้จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่สามารถมองเห็นภาพรวมเชิงระบบ สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างพลังร่วมของภาคีเครือข่าย โดยเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และเทคโนโลยีให้เหมาะสมตามบริบท (UNESCO, 2023)

สำหรับบริบทของประเทศไทย ภาครัฐได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อสร้างคนไทย 4.0 ที่มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ควบคู่ไปกับการปฏิรูปกฎหมายผ่านร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ขณะที่ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่ปี 2570 ให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีทักษะดิจิทัล และปรับตัวได้ทันต่อวิถีโลกยุคใหม่ ภายใต้การบริหารจัดการที่โปร่งใสและสอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูล (PDPA)

อย่างไรก็ตาม การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะสถาปนิกการเปลี่ยนแปลง (Change Architect) ที่ต้องปรับบทบาทจากผู้รักษาระเบียบไปสู่ผู้นำเชิงรุก ผู้ซึ่งสามารถขับเคลื่อนการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) และดูแลความเสมอภาคของผู้เรียนกลุ่มเปราะบางท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ผันผวนและซับซ้อน (UNESCO, 2021)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลสถานศึกษา 152 แห่ง ซึ่งมีความหลากหลายทั้งบริบทเมืองและชนบท เผชิญกับความท้าทายในยุคเปลี่ยนผ่านอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งความไม่เท่าเทียมของทรัพยากรดิจิทัล และการปรับหลักสูตรสู่ฐานสมรรถนะให้สอดคล้องกับพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น ทั้งการคิดเชิงระบบ (System Thinking) การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven) และการสร้างความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของโรงเรียนและเป้าหมายของชาติอย่างยั่งยืน

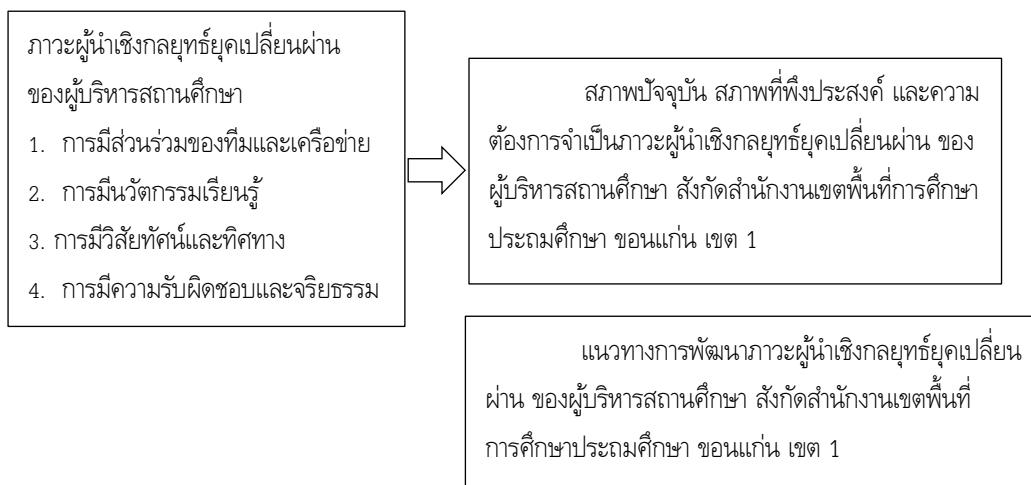
จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับใช้ให้ทันต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลไปช่วยเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ในการเป็นต้นแบบของการบริหารการศึกษายุคใหม่ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและหน่วยงานต้นสังกัดต่อไปในอนาคต



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
2. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ระยะที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัด สพป.ขอนแก่น เขต 1 จำนวนโรงเรียน 152 แห่ง ผู้บริหารสถานศึกษา 169 คน; ครูผู้สอน 1,531 คน รวมประชากร 1,700 คน ระยะที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลระดับชาติหรือมี Best Practice

2. กลุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 1 เลือกกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane จำนวน 152 โรงเรียนโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทำไโรยามเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม .05 ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 32 คนครูผู้สอน จำนวน 292 คน ระยะที่ 2 สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน และประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยใช้เนื้อหาจากการวิเคราะห์โดยกรอบเนื้อหาเดิมที่ได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2559), Hitt, et al., (2013) และเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) โดยคัดเลือกด้านที่มีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่าน และนำมาวิเคราะห์เป็นตัวชี้วัดที่ครอบคลุมภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากประเด็นที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย 2) ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง และ 4) ด้านการมีความรับผิดชอบและจริยธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบ Explanatory Design ซึ่งผู้วิจัยได้มีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 และระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์วรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดังนี้

ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์จากแนวคิดหลักการและงานวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2566 จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาจากสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ครอบคลุมโรงเรียนทั้ง 152 แห่ง ในสังกัด โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Taro Yamane ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แล้วนำมาแจกแจงและสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย มี 4 แนวทาง 2) การมีนวัตกรรมเรียนรู้ มี 3 แนวทาง 3) การมีวิสัยทัศน์และทิศทาง มี 4 แนวทาง 4) การมีความรับผิดชอบและจริยธรรม มี 3 แนวทาง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากจำนวนโรงเรียน 152 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 169 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,531 คน รวม 1,700 คน



1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 152 โรงเรียนโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทำโรยามเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน.05 และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 32 คน ครูผู้สอน จำนวน 292 คน

1.3 การสุ่มตัวอย่าง

1.3.1 ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งชั้นภูมิ (Stratum) ตามตำแหน่งหน้าที่และคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากร (Proportional Allocation) เพื่อให้ได้จำนวนที่สะท้อนข้อเท็จจริง ดังนี้

1.3.1.1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา: ประชากร 169 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 คน

1.3.1.2 กลุ่มครูผู้สอน: ประชากร 1,531 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่าง จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 292 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 324 คน จากประชากรทั้งสิ้น 1,700 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่ม (Simple Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม โดยคำนวณจากสูตรทำโรยามเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05

1.3.2 ผู้วิจัยแบ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 324 คน ออกเป็น 2 กลุ่ม คำนวณหาค่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่ง โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากรในแต่ละตำแหน่ง

1.3.3 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก (Drawing Method) ภายหลังจากการสุ่มแบบชั้นภูมิเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนดในแต่ละขนาดสถานศึกษาเพื่อสุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยจำแนกตามตำแหน่ง

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนโรงเรียน(แห่ง)	ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	
			ประชากร(คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
1	ผู้บริหารสถานศึกษา	152	169	32
2	ครูผู้สอน	152	1531	292
รวม			1,700	324

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ตามการวิจัยขั้นตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับที่ใช้สอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ เป็นตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของทีมงานและเครือข่าย 2) การมีนวัตกรรมเรียนรู้ 3) การมีวิสัยทัศน์และทิศทาง 4) การมีความรับผิดชอบและจริยธรรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2. งานวิจัยเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามแบบ Google form สำหรับผู้บริหารและครู โดยมีคำถามเหมือนกันประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 5 คำถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน แบ่งเป็น 4 ด้าน (ได้แก่ ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้, ด้านการบริหารความขัดแย้ง, ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง) มีทั้งหมด 43 คำถาม ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยจะเก็บจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 324 ฉบับในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อเจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อจัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) โดยส่งลิงก์แบบสอบถามและรหัสคิวอาร์ (QR Code) ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและการคุ้มครองสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างชัดเจน

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ได้จากแบบสอบถามโดยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่ม ตัวอย่างจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ IBM SPSS Statistics Version 25.0 ดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิติเชิงบรรยายเพื่ออธิบายคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) สถิติที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย



1.0-1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 ผู้วิจัยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need's Assessment) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้วยการคำนวณหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
(PNI_{Modified}) ตามแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2562) โดยใช้สูตรดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

เมื่อ PNI_{Modified} คือ ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I คือ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

D คือ ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

ทั้งนี้ ด้านที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงสุด จะถูกนำมาพิจารณาเป็นลำดับความสำคัญแรกในการกำหนดแนวทางการพัฒนา

**ระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดำเนินการดังต่อไปนี้**

1. ศึกษาและคัดเลือกหน่วยงานทางการศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานรางวัลด้านการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ
สู่ความสำเร็จในระดับชาติ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นกรณีศึกษา

2. นำผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) จากระยะที่ 1 โดยพิจารณาค่าดัชนี PNI_{Modified} ที่มีค่าสูงสุด
3 ลำดับแรกในแต่ละด้าน มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการ
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 ท่าน

3. จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์
ความต้องการจำเป็นและผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการ และรายละเอียด
กิจกรรมในร่างแนวทางพัฒนา ให้มีความสมบูรณ์

4. ตรวจสอบคุณภาพของร่างแนวทางพัฒนา โดยการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดย
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
และสถิติและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โดยใช้แบบประเมินมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured
interview form) ใช้อุปกรณ์ที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง และสมุดบันทึก เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดังนี้



1. ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารตำราวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ในระยะที่ 1
3. ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความถูกต้อง และความครบถ้วนของเนื้อหา
4. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
5. ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยขออนุญาตให้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแนบเครื่องมือวิจัย เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 ท่าน โดยมีแบบตอบรับยืนยันการให้ข้อมูล
3. ผู้วิจัยนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งจดบันทึกประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์
4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มา วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 แล้วจึงนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
5. นำร่างแนวทางการพัฒนาที่ปรับปรุงแล้ว เสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมาจากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและสถิติ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและประเมินระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
6. ผู้วิจัยนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปและปรับปรุง เพื่อจัดทำเป็น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ที่มีความสมบูรณ์ต่อไป



ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่าน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย	3.84	0.66	มาก	4.59	0.53	มากที่สุด	0.19	3
2. การมีนวัตกรรมเรียนรู้	3.73	0.60	มาก	4.62	0.55	มากที่สุด	0.23	1
3. การมีวิสัยทัศน์และทิศทาง	3.99	0.56	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด	0.17	4
4. การมีความรับผิดชอบและจริยธรรม	3.93	0.61	มาก	4.72	0.47	มากที่สุด	0.20	2
ค่าเฉลี่ย	3.87	0.61	มาก	4.65	0.52	มากที่สุด	0.20	

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สพป.ขอนแก่น เขต 1 มีความตื่นตัวต่อสภาวะความผันผวน (VUCA World) และผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ทำให้มีการปรับบทบาทจากผู้รักษาระเบียบไปสู่การเป็น สถาปนิกการเปลี่ยนแปลง (Change Architect) ที่มุ่งเน้นการบริหารงานเชิงรุก สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.99$) เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและ Road Map ที่ยืดหยุ่นเพื่อประคององค์กรในช่วงรอยต่อการเปลี่ยนผ่าน รองลงมาคือด้านการมีความรับผิดชอบและจริยธรรม ด้านการมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย และ ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ ตามลำดับ

ผลศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน มีสาเหตุมาจาก ความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน โดยเฉพาะ ด้านการมีความรับผิดชอบและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.72$) ซึ่งสะท้อนว่าในยุคเปลี่ยนผ่านที่มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven) ครูและผู้บริหารเกี่ยวข้องย่อมต้องการผู้บริหารที่มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความปลอดภัยของข้อมูล (PDPA) เป็นแกนหลักในการตัดสินใจ รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ และด้านการมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) พบว่า ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้



มีค่าสูงสุด (0.23) แสดงให้เห็นว่า แม้ปัจจุบันจะมีการปฏิบัติอยู่บ้าง แต่สถานศึกษายังขาดเครื่องมือและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการเปลี่ยนจากการสอนแบบเดิมไปสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning) ซึ่งเป็นจุดเปราะบางที่ผู้บริหารต้องการการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยเพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ รองลงมาคือ ด้านการมีความรับผิดชอบและจริยธรรม ($PNI_{modified} = 0.20$) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย ($PNI_{modified} = 0.19$) และด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง ($PNI_{modified} = 0.17$)

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1 โดยเฉพาะด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญสูงสุด และควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกเพราะ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีและวัฒนธรรมความปลอดภัย ที่เอื้อให้บุคลากรกล้าปรับเปลี่ยนและคิดค้นกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ก้าวข้ามกรอบตำราเดิม ต่อมาคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนและการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และยกระดับการจัดการนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ที่บูรณาการแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นเข้ากับสื่อดิจิทัลเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายและเข้าถึงได้จริงสำหรับผู้เรียน โดยสามารถสรุปแนวทางได้ 4 ด้าน 14 แนวทาง ดังนี้

1. ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) บริหารวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีและวัฒนธรรมความปลอดภัย ที่เอื้อให้บุคลากรกล้าปรับเปลี่ยนและคิดค้นกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ก้าวข้ามกรอบตำราเดิม 2) ยกระดับการจัดการนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ที่บูรณาการแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นเข้ากับสื่อดิจิทัลเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายและเข้าถึงได้จริงสำหรับผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนและการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2. ด้านความรับผิดชอบต่อและจริยธรรม มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์สุจริตและยกระดับธรรมาภิบาลผ่านระบบ ITA เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สาธารณชนในการบริหารงบประมาณและบุคลากรอย่างโปร่งใส 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีและวิสัยทัศน์เชิงรุกขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นธรรม พร้อมใช้อำนาจตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบต่อและเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่าง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบนพื้นฐานธรรมาภิบาลและความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

3. ด้านการมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งกระจายอำนาจและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทุกระดับเพื่อร่วมออกแบบการเรียนรู้ยุคดิจิทัลที่ตอบโจทย์โลกอนาคต โดยเน้นการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน 2) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและยกระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน 3) ผู้บริหารใช้นวัตกรรม PLC และพื้นที่ดิจิทัลสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและสร้างเครือข่ายวิชาการที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความไว้วางใจในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน 4) ผู้บริหารบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลบริบทสถานศึกษามาวิเคราะห์ร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกที่ทันสมัย มุ่งยกระดับโรงเรียนสู่ต้นแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับเขตพื้นที่

4. ด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่นผ่านแผนดำเนินการ จากฐานข้อมูลเพื่อแปลงเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน มุ่งบ่มเพาะผู้เรียนสู่ความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ตามมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน 2) ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีเป็นฐานเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่เท่าเทียมและขับเคลื่อนโรงเรียนคุณภาพใกล้บ้านให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้คู่คุณธรรมที่สร้างรากฐานชีวิตร่วมกับชุมชน



อย่างยั่งยืน 3) ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจนผ่านแผนงานที่ยืดหยุ่น เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ศูนย์กลางการเรียนรู้และคุณธรรมที่สร้างรากฐานชีวิตร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน 4) ผู้บริหารสร้างภาคีเครือข่ายและสื่อสารเชิงรุกระหว่างบ้านกับสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้คุณธรรมที่พัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีวิสัยทัศน์และทิศทาง มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.99$) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ในช่วงยุคเปลี่ยนผ่านที่เต็มไปด้วยความผันผวน ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สพป. ขอนแก่น เขต 1 ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนและการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ireland and Hitt (1999) ที่ระบุว่าความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร (Determining Strategic Direction) เป็นสมรรถนะหลักของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำพองค์กรผ่านพ้นวิกฤตการณ์ที่ซับซ้อนได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด ได้ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์และทิศทาง 2) การมีความรับผิดชอบและจริยธรรม 3) การมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย 4) การมีนวัตกรรมเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่นและการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนแก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt, Ireland, and Hoskisson (2013) ที่ระบุว่าการกำหนดทิศทางเป็น หัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในยุคเปลี่ยนผ่านที่ต้องอาศัยการมองการณ์ไกลเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษา และสอดคล้องกับ Ireland and Hitt (1999) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่ 1) แจ่มชัดและมีลักษณะที่จับใจขององค์การได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง 2) ความสำคัญของสมรรถนะขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้้องค์การ มีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระทำและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อน ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การไว้ได้ ซึ่งมีผลสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ 5) การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นและปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน สามารถลดใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรมนอกจากนี้ ผู้นำยังต้องเรียนรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลายอันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น 6) การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและควมมีดุลยภาพของ องค์การ ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า 1) ด้านการมีความรับผิดชอบและจริยธรรม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา (กลุ่มตัวอย่าง) มีความคาดหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์ในด้านนี้สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการ ให้ผู้บริหารยกระดับธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ ควรจัดทำ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นจริยธรรมดิจิทัลและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม 2) ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ จาก คำดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ที่สูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นความสำคัญและต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดตั้งชุมชนนวัตกรรมในโรงเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองใช้เทคโนโลยี และวิธีการสอนใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาในจุดนี้ 3) การมีส่วนร่วมของทีมและ เครือข่าย จากการที่กลุ่มตัวอย่างระบุสภาพที่พึงประสงค์ไว้ในระดับมากที่สุด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับภาคเอกชนและชุมชน เพื่อนำทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในพื้นที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในยุคเปลี่ยนผ่าน

ความต้องการจำเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีองค์ประกอบ 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การมีนวัตกรรมเรียนรู้ 2) การมีความรับผิดชอบ และจริยธรรม 3) การมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย และ 4) การมีวิสัยทัศน์และทิศทาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความต้องการ จำเป็นลำดับแรก คือ ด้านการมีนวัตกรรมเรียนรู้ ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า ในยุคเปลี่ยนผ่านที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความตระหนักรู้ว่าสมรรถนะด้านการสร้างนวัตกรรมและระบบนิเวศดิจิทัลเป็นสิ่งที่ต้องเร่งพัฒนามากที่สุด เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌีล อรัญเวศ (2560) กล่าวว่า เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในทางการบริหารจัดการองค์กร หน่วยงาน หรือสถานศึกษามีทักษะใน การกำหนด นโยบายเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ ควบคู่กับยุทธศาสตร์หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างสูงสุดและผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพที่ต้องมีคุณลักษณะ 9 ประการคือ 1) กล้าตัดสินใจ 2) มีความทันสมัย ไวต่อข้อมูล 3) มีวิสัยทัศน์ 4) มีคุณธรรม ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน 5) เป็นนักประสานงาน 6) มีความคิดสร้างสรรค์ 7) ทักษะ ภาวะผู้นำสามารถจูงใจ 8) อดทน อดกลั้น 9) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลำดับต่อมาที่มีความต้องการจำเป็นสูงคือ ด้านการมีความรับผิดชอบและจริยธรรม อภิปรายได้ว่า ภายใต้สภาวะความผันผวนของข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารต้องเผชิญกับความคาดหวัง เรื่อง ความโปร่งใสตามมาตรฐาน ITA ของ สำนักงาน ป.ป.ช. สอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรวรรณ เชื้อเจ้าทรัพย์ (2567) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำด้านดิจิทัล และเทคโนโลยี 2) การเป็นผู้นำด้านการสร้างทีม 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การกระตุ้นทางปัญญา 6) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือเกิดภาวะผู้นำเชิงبارมี สำหรับด้านการมีส่วนร่วมของทีมและเครือข่าย และ ด้านการมีวิสัยทัศน์และ ทิศทาง แม้จะเป็นลำดับท้ายตามลำดับ แต่ยังมีคำดัชนีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา อภิปรายได้ว่าการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และการใช้กระบวนการ PLC เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระครูสุตวรธรรมกิจ (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความ ยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมี ขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ เน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลายและมี ประสิทธิภาพเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและเน้นแบบสองทาง ทำงานโดย เน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่ รอดต่อไปได้ รวมถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวางไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟัง



บุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์ที่มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติที่ผสมผสานระหว่างนวัตกรรมดิจิทัล และ ความโปร่งใสตามหลักจริยธรรม เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่านได้อย่างมั่นคง ซึ่งส่งผลให้แนวทางการพัฒนาทั้ง 4 ด้านที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นจริงในพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญ

2. ผลการศึกษาการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการสังเคราะห์องค์ประกอบศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน ถอดบทสัมภาษณ์โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประเมิน โดยใช้ค่าพิสัยควอไทล์ ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ได้องค์ประกอบของแนวทางการบริหารทั้งหมด 4 ด้าน คือ 14 แนวทางดังนี้

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ได้องค์ประกอบ ทั้งสิ้น 4 ด้าน 14 แนวทาง นำไปประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ได้ผล แนวทางที่มีความเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สามารถนำไปพัฒนาและปรับใช้กับองค์กร เพราะหลักการบริหารครอบคลุมทั้ง นวัตกรรม จริยธรรม เครือข่าย และวิสัยทัศน์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษายุคเปลี่ยนผ่าน ในการจะนำไปปรับใช้ในองค์กรให้เกิดผลจริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อให้การนำข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในระดับต่าง ๆ โดยในระดับนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุหรือตัวแปรส่งผ่าน (เช่น วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล หรือความฉลาดทางดิจิทัล) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่าน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างชุดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาบรรจุใหม่ โดยเฉพาะในด้านการจัดการนวัตกรรมเรียนรู้และการบริหารความเสี่ยงในยุคเปลี่ยนผ่าน เพื่อให้ได้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีศึกษาพหุกรณีศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ) ในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน (เช่น โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล เทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมือง) เพื่อถอดบทเรียนเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การเอาชนะอุปสรรคในช่วงรอยต่อของการปฏิรูปการศึกษา



2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการพิจารณาขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต ดังนี้ ประการแรก ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาโดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น เช่น สังกัดมัธยมศึกษา หรือสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมบริบทของระบบการศึกษาที่หลากหลายขึ้น ประการต่อมา ควรมีการศึกษาเชิงลึกรายกรณี โดยเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบความสำเร็จ เพื่อถอดบทเรียนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนา และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคเปลี่ยนผ่านที่มีความเฉพาะเจาะจงตามบริบทเชิงพื้นที่ที่แตกต่างกัน และ ประการสุดท้าย ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบเชิงประจักษ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในยุคดิจิทัลโดยตรง เพื่อสะท้อนถึงคุณภาพการศึกษาในระดับผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ผู้มีพระคุณท่านแรกคือผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณอย่างยิ่งคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วานิช ประเสริฐพร ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1 ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

รายการอ้างอิง

- กมล ไสวาวี. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (บัณฑิตศึกษา), 8(1), 10-18.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). แนวโน้มการพัฒนาคุณภาพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 (ฉบับย่อ) [รายงานการศึกษา]. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565, 30 พฤศจิกายน). พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. MOE 360.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (ม.ป.พ.). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545, ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553, ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562).
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, วิจิต นันทสุวรรณ, และ สมนึก นนธิจันทร์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 4(1), 201-211.
- คชาภรณ์ เสริมศรี. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 37(4), 25-33.
- ชัยรัช เพราะสุนทร. (2561). ผลกระทบของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์: กรณีศึกษาธุรกิจสิ่งพิมพ์ขนาดกลาง. วิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทินกร เผ่ากันทะ, และ กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2563). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 4(2), 37-46.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



- นิพนธ์ วรรณเวช. (2560). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 20(1), 94-107.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ปิยวัน เครือนาถ. (2568). การบริหารจัดการทีมและวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในยุคเปลี่ยนผ่าน. *วารสารการวิจัยทางการศึกษา*, 18(1), 77-95.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. (2542-2562). ราชกิจจานุเบกษา.
- พระครูสุตธรรมมกิจ (สายชล สุธจิตโต). (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำทางการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษา: ภาวะผู้นำดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 11(2), 1-12.
- วิชัย วงษ์ใหญ่, และ มารุต พัฒนาผล. (2562). การบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคเปลี่ยนผ่าน. ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.
- ศศิธร บุตรเมือง. (2567). องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาในยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* วิทยาลัย, 7(1), 173-193.
- สมหมาย อำดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 6-7.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567* [เอกสารกลุ่มนโยบาย และแผน ลำดับที่ 2/2567].
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สพฐ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *การศึกษาไทยในโลกยุคเปลี่ยนผ่าน*. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และไทยแลนด์ 4.0*.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. สศช.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉราวรรณ เชื้อเจ้าทรัพย์, และ ยุทธศาสตร์ กงเพชร. (2567). กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 14(4).
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. ทรุปลูกปัญญา.
<https://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52232/>
- Chick, N., & Meleis, A. I. (1986). Transitions: A nursing concern. In P. L. Chinn (Ed.), *Nursing research methodology: Issues and implementation* (pp. 237-257). Aspen Publication.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *The management of strategy: Concepts and cases* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- OECD. (2019). *OECD learning compass 2030: A series of concept notes*. <https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/>



- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education-A tool on whose terms*. UNESCO.
- World Bank. (2022). *The state of global learning poverty: 2022 update*. World Bank.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.