

2

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว Private Secondary School Management Strategies According to the Concept of Developing the Students' Agile Leadership

ปาท์ ไกรวิญญู เพ็ญวรา ชูประวัตติ และ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
Pah Kraiwin Penvara Xupravati and Pruet Siribanpitak





กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว¹

Private Secondary School Management Strategies According to the Concept of Developing the Students' Agile Leadership

Received: October 29, 2018

Revised: December 4, 2018

Accepted: December 28, 2018

ปาท์ ไกรวิญญู² เพ็ญวรา ชูประวัติ³ และ พงษ์ คิริบรรณพิทักษ์⁴
Pah Kraiwin Penvara Xupravati and Pruet Siribanpitak

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมวิธีอธิบายขยายความ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชน จำนวน 240 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ กลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 2) ยกระดับการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 3) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว; กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน; โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา

Abstract

The research objectives were to develop private secondary school management strategies according to the concept of developing the students' agile leadership. The research applied an explanatory sequential mixed methods design. The samples were two hundred and forty private secondary schools. The research instruments were questionnaires and strategic evaluation form to testify feasibility and appropriateness of the strategies. The data were analyzed by percentage, frequency, mean, standard deviation and PNI_{modified}

The research finding revealed that private secondary school management strategies according to the concept of developing the students' agile leadership consisted of 3 main strategies: 1) Increase the effectiveness of assessment and evaluation management to develop students' agile leadership. 2) Enhance the instructional management to develop students' agile leadership. 3) Modify school curriculum to develop students' agile leadership.

Keywords : Agile Leadership; School Management Strategies; Private Secondary School

¹บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีพันธกิจเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว” หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2561 โดยได้รับการสนับสนุนทุนจากทุน “ทุน ๘๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช”

²คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรฯ : 094-146-6654 Email : pahkrai@gmail.com

³คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรฯ : 084-100-0499 Email : penvara@gmail.com

⁴คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรฯ : 081-830-2751 Email : pruet.s@chula.ac.th

บทนำ

โลกที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกกันว่า โลก VUCA ถูกคิดขึ้นโดย US Army War College (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010 : 33) เป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงด้วยความตระหนักทั้งในระดับโลก และในระดับประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่รู้ล่วงหน้าหรือเกิดขึ้นอย่างกระทันหัน ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น การตั้งรับโดยการรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยคิดแก้ปัญหาย่อมไม่ใช่หนทางที่ดีที่สุด หากแต่การตระหนักต่อสถานการณ์และปรับตัวอย่างคล่องแคล่วไม่ช้าหรือเร็วเกินไปจนเสียโอกาสที่ดีที่สุดต่อสถานการณ์นั้น ย่อมส่งผลที่ดีต่อองค์กรมากกว่า

สถานการณ์ของเด็กไทยในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าเด็กไทยส่วนใหญ่ขาดภาวะผู้นำเห็นได้จากพฤติกรรมกรรมการเรียนที่ขาดการแสดงความคิดเห็น การเป็นผู้นำกิจกรรม หรือการตอบคำถาม สอดคล้องกับ สรวงมณท์ สิทธิสมาน (2557) ที่กล่าวว่าประเทศไทยมีปัญหาเรื่องวิกฤตภาวะผู้นำ ส่วนหนึ่งมาจากการเลี้ยงดูของครอบครัวที่สอนให้เชื่อฟังเป็นหลัก ในขณะที่ระบบการศึกษาก็สร้างเด็กให้คิดตามมากกว่าคิดสร้างสรรค์ และหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนก็ขาดเนื้อหาที่สอนให้เด็กมีภาวะผู้นำแบบเป็นรูปธรรม ประเทศไทยจึงต้องเอาจริงเอาจังเรื่องการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะภาวะผู้นำ เป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตแทบจะทุกด้าน ครอบครัว การทำงาน และสังคมไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ในขณะที่โลก VUCA ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับด้านความสามารถ (Ability) ของผู้นำ ด้านความคล่องแคล่ว (Agility) เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน ผู้นำไม่เพียงเป็นผู้ที่มีความสามารถ แต่จะต้องมีความคล่องแคล่วในการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำชนิดนี้ ถูกเรียกว่า ภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (Agile Leadership) โดยพฤติกรรมของผู้นำที่มีความคล่องแคล่วสูง (Highly Agile Leaders) ประกอบด้วยคุณสมบัติด้านสติปัญญาและอารมณ์ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้เมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง (Joiner, 2009 : 31) ดังนั้นการพัฒนภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วจึงเหมาะที่จะนำเข้ามาสู่กระบวนการศึกษาและพัฒนาเด็กไทย เมื่อเด็กไทยได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องจะทำให้เด็กไทยสามารถเป็นผู้นำที่ดำรงอยู่ในโลก VUCA ได้ ทั้งนี้หากโรงเรียนเอกชนจะนำหลักการพัฒนภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนก็จะนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาวิกฤตภาวะผู้นำของเด็กไทยและจะส่งผลให้เพิ่มขีดความสามารถและความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อผลิตประชากรที่มีคุณภาพให้แก่ประเทศ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

จากการสังเคราะห์แนวคิดขอบข่ายการบริหารโรงเรียนของนักวิชาการทางด้านการศึกษาหลายท่าน ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนออกมา 4 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การจัดการเรียนการสอน (3) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและ (4) การวัดและประเมินผล

โรงเรียนควรจะให้ความสำคัญกับการบริหารทั้ง 4 ด้าน โดยนำแนวคิดด้านการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร โดยภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (Agile Leadership) หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการทำให้ผู้อื่นยอมรับในวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดความสำเร็จตามต้องการโดยสามารถกระทำได้อย่างคล่องแคล่วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง Joiner and Josephs (2007) ได้นำเสนอแนวคิดเข็มทิศความคล่องแคล่วของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) ประกอบด้วย การพัฒนานักเรียนในด้านดังต่อไปนี้

1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context-setting Agility) ประกอบไปด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมของตนเอง การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การตัดสินใจว่าความคิดริเริ่มใดที่ควรลงมือทำ การวางขอบข่ายความคิดริเริ่มแต่ละประการ และการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ความคล่องแคล่วนี้ขึ้นอยู่กับพัฒนาขีดความสามารถในด้านตระหนักในสถานการณ์



(Situational Awareness) และการตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility)

2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบไปด้วยการระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของความคิดริเริ่มของผู้นำ การเข้าใจว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร การประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของผู้นำและของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหาวิธีที่จะเพิ่มความสอดคล้องนั้น ๆ ระดับความคล่องแคล่วของผู้นำในการทำงานเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับการพัฒนาขีดความสามารถ 2 ประการนั่นคือ ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) และสไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility)

3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) เป็นการแก้ไขปัญหาที่ใช้ทั้งความคิดเชิงวิเคราะห์และแปลกใหม่ ในการสร้างการตอบสนองที่เหมาะสมและเฉพาะเจาะจง โดยนำไปใช้เพื่อให้ผู้นำ ระบุหรือวิเคราะห์หาประเด็นหลักสร้างและพัฒนาตัวเลือกที่เป็นไปได้ ตัดสินใจเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือที่ดีที่สุด โดยขึ้นอยู่กับขีดความสามารถเฉพาะตัว 2 ประการนั่นคือ ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement)

4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ภาวะผู้นำของตนเองเป็นกระบวนการที่เป็นวงจร กล่าวคือ ผู้นำตัดสินใจว่าตนเองอยากเป็นผู้นำแบบไหน ใช้ความคิดริเริ่มของตนเองในทุกวันในการทดลองเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายนั้น มองประสบการณ์ของตนเอง และทำการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยตามที่เห็นสมควร ระดับของความคล่องแคล่วในการมีส่วนร่วมกับกระบวนการนี้ ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถเฉพาะบุคคล 2 ประการนั่นคือ การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) และแรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation)

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในประเทศที่ผ่านมามีการวิจัยทั้งในเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ รวมถึง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา (อรชร กิตติชนม์ธวัช, 2558) ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย รูปแบบทางการ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบการเมือง และรูปแบบวัฒนธรรม ส่วนกรอบแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย ความสามารถทางปัญญาและการรู้แจ้ง บุคลิกภาพสร้างสรรค์ ความกล้าหาญ ความใจกว้างและเชื่อมั่นในผู้รับมอบหมายงาน ความปรารถนาและมุ่งมั่นให้สำเร็จ และความรอบรู้

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (กานต์ธีรา ปัญจะทองคำ, 2557) พบว่านักเรียนมีความต้องการให้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหา ระยะเวลา กิจกรรม สื่อและวัสดุอุปกรณ์ การวัดและประเมินผล หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความสอดคล้องเหมาะสม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจและปฏิบัติกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้น ส่วนผลการประเมินหลักสูตร พบว่า (1) ความรู้ เรื่อง ภาวะผู้นำของนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาตอนปลาย หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม (2) ทักษะภาวะนำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย อยู่ในระดับมาก (3) ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายอยู่ในระดับมาก

การวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรม 4-เอช เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 (สายฝน วังสระ, 2552) พบว่า นักเรียนที่ได้รับการเรียนการสอนแบบปกติร่วมกับโปรแกรม 4-เอช มีภาวะผู้นำสูงกว่านักเรียนที่ได้รับการเรียนแบบปกติมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า นักเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีการพัฒนาภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นโดยนักเรียนกลุ่มทดลองจะมีพัฒนาที่เด่นชัดมากกว่ากลุ่มควบคุม นักเรียนมีการขยายความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมไปสู่สมาชิกในครอบครัวโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีกระตือรือร้นให้เห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนักเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน รู้จักวางแผน แบ่งเวลาในการทำการบ้าน อ่านหนังสือ นอกจากนี้นักเรียนในกลุ่มทดลองยังมีการหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และรู้จักการปรับตัวเข้าหาผู้อื่นมากขึ้น

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำต่างประเทศที่ผ่านมาได้มีการวิจัยทั้งในเรื่อง แบบจำลองแนวคิดเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำกรณีศึกษาเชิงคุณภาพระยะยาวของโปรแกรมภาวะผู้นำ รวมถึง ผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำต่อทักษะภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองแนวคิดเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน (Redmond และ Dolan, 2016) นำเสนอแบบจำลองแนวคิดที่มุ่งเน้นองค์ประกอบหลักซึ่งมีความสำคัญต่อการบ่มเพาะผู้นำระดับเยาวชน ได้แก่ การพัฒนาทักษะปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีการอธิบายแง่มุมต่าง ๆ พร้อมทั้งบรรณกรรมระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำในด้านทักษะที่จำเป็นปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์และทางสังคมความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ได้แก่ การแก้ปัญหาและการจัดความขัดแย้ง) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และความสามารถในการเข้าใจหรือได้รับความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ส่วนด้านสภาพแวดล้อมนั้นก็ ได้แก่ การมีโอกาสทำให้เยาวชนได้ฝึกฝน และเพิ่มพูนทักษะ สำหรับด้านการกระทำ ทั้งความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามโดยใช้ความคาดหวังในระดับสูงและการสร้างแบบอย่างที่ดี

การวิจัยเรื่อง กรณีศึกษาเชิงคุณภาพระยะยาวของโปรแกรมภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในเมืองเพิร์ธเวสต์เทิร์น ประเทศออสเตรเลีย (Hine, G.S.C., 2014) จากการวิเคราะห์ข้อมูลระยะยาวได้ คุณลักษณะสำคัญของโมเดลภาวะผู้นำทั้ง 7 โมเดลที่นำเสนอไว้ในวรรณกรรมคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charisma Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นก่อน (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ภาวะผู้นำคริสเตียน (Christian Leadership) ภาวะผู้นำของนักเรียน (Student Leadership) โดยโมเดลทั้ง 7 นี้ถูกทำการเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่พบในโปรแกรมของโรงเรียน

การวิจัยเรื่อง ผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำต่อทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่มีพรสวรรค์ (Gifted) และนักเรียนที่ไม่มีพรสวรรค์ (Non-gifted) (Ogurlu และ Serap, 2014) ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำส่งผลเชิงบวกต่อทักษะภาวะผู้นำทั้งของนักเรียนที่มีพรสวรรค์และไม่มีพรสวรรค์ในกลุ่มทดลอง

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีอธิบายขยายความ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) มีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Collection) ร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Collection)

ประชากร คือ โรงเรียนเอกชนที่มีการเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่1-มัธยมศึกษาปีที่6 จำนวน 599 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2560)

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนที่มีการเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่1-มัธยมศึกษาปีที่6 จำนวน 240 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค คือ กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้

ผู้ให้ข้อมูล มีทั้งหมด 14 กลุ่ม ประกอบไปด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 4) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 5) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 6) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 7) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา 8) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ 9) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี 10) ครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) 11) ครูผู้สอน กิจกรรมแนะแนว 12) ครูผู้สอน กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ 13) ครูผู้สอน กิจกรรมชุมนุม ชมรมและ 14) ครูผู้สอน กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ สำหรับรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
1.1 ผู้บริหารโรงเรียน	313	14.21
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา	158	7.17
- รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	155	7.04
1.2 ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้	1,269	57.60
- ภาษาไทย	161	7.31
- คณิตศาสตร์	158	7.17
- วิทยาศาสตร์	163	7.40
- สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	159	7.22
- สุขศึกษาและพลศึกษา	154	6.99
- ศิลปะ	153	6.95
- การงานอาชีพและเทคโนโลยี	156	7.08
- ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ)	165	7.49
1.3 ครูกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	621	28.19
- กิจกรรมแนะแนว	153	6.95
- กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์	157	7.13
- กิจกรรมชุมนุม ชมรม	153	6.95
- กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์	158	7.17
รวม	2,203	100.00

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ชุด สำหรับ ผู้บริหาร ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แบบสอบถามมี 4 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวทางการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวทางการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวทางการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว เป็นคำถามปลายเปิด
- แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ มี 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน เป็นแบบเติมคำ
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นแบบเติมคำ ประเมินร่างกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การส่งและการรับทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

2.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2.3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมวิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว จากนั้นมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (ฉบับที่ 1) โดยใช้ผลการจัดลำดับค่า PNI_{modified} เพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองการวิเคราะห์ SWOT และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (ฉบับที่ 2) ดังนี้ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาปรับปรุงและนำเสนอเป็นร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) โดยใช้การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (ฉบับสมบูรณ์)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลักตามแผนภาพที่ 1



นักเรียนมีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 8 ประการ

- 1) การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness)
- 2) การตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose)
- 3) ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding)
- 4) สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style)
- 5) ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness)
- 6) การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement)
- 7) การตระหนักในตนเอง (Self-awareness)
- 8) แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation)

กลยุทธ์หลักที่ 1

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

กลยุทธ์หลักที่ 2

ยกระดับการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

กลยุทธ์หลักที่ 3

ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

แผนภาพที่ 1 แผนภาพสรุปกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนา
นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์รองที่ 1.1 ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้สำหรับการประเมินเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (1) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) และความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) (2) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ประกอบด้วย การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) และความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) (3) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ประกอบด้วย การตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) (4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self – leadership Agility) ประกอบด้วย แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation) ประกอบด้วย 5 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์หลักที่ 1 และกลยุทธ์รองที่ 1.1

1) โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

2) โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันระดมทุนเพื่อพัฒนาการวัดและประเมินผลนักเรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

3) ครูที่ดูแลงานวัดและประเมินผลดำเนินการวัดและประเมินผลนักเรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และแจ้งให้นักเรียนทราบผ่านการใช้เทคโนโลยี

4) คณะกรรมการวัดและประเมินผลปรับปรุงการวัดและประเมินผลผู้เรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสม

5) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูผู้สอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้ผลการประเมิน เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รองที่ 1.2 พัฒนาวิธีการวัดและประเมินผลของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสำหรับการประเมินเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วใน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (1) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ประกอบด้วย ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) (2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) และความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) (3) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) ประกอบด้วย การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) ประกอบด้วย 5 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์หลักที่ 1 และกลยุทธ์รองที่ 1.2

1) โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2) โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันจัดหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาการวัดและประเมินผลนักเรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3) ครูที่ดูแลงานวัดและประเมินผลดำเนินการวัดและประเมินผลนักเรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้นักเรียนทราบผ่านการใช้เทคโนโลยี

4) คณะกรรมการวัดและประเมินผลปรับปรุงการวัดและประเมินผลผู้เรียนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีความเหมาะสม

5) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 2 ยกระดับการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์รองที่ 2.1 เร่งรัดการกำหนดแผนการจัดการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วใน 3 ด้าน ดังนี้ (1) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) และความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) (2) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ประกอบด้วย การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) และความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) (3) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ประกอบด้วย การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) ประกอบด้วย 5 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์หลักที่ 2 และกลยุทธ์รองที่ 2.1

1) โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ครูผู้สอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้เน้นการออกแบบแผนการสอนให้สอดคล้องกับด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วอย่างเป็นรูปธรรม

2) โรงเรียนจัดทำคู่มือการออกแบบแผนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

3) โรงเรียนจัดอบรมการออกแบบแผนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

4) ครูผู้สอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ นำแผนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับด้านภาวะผู้นำอย่าง



คล่องแคล่วไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มีรายละเอียดดังนี้ (1) ดำเนินการจัดการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (2) ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (3) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

5) โรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมการจัดทำแผนการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของนักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วใน 1 ด้าน คือ (1) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) ประกอบด้วย 5 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์หลักที่ 2 และกลยุทธ์รองที่ 2.2

- 1) โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเน้นการออกแบบแผนการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) โรงเรียนจัดทำคู่มือการออกแบบแผนการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว
- 3) โรงเรียนจัดอบรมการออกแบบแผนการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว
- 4) ครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนำแผนการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วในมีรายละเอียดดังนี้ (1) ดำเนินการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (2) ประเมินผลการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว (3) ปรับปรุงการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว
- 5) โรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในหัวข้อดังต่อไปนี้ (1) จุดมุ่งหมาย (2) สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน (3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน (4) มาตรฐานการเรียนรู้ (5) จุดมุ่งหมายของการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยการเพิ่มเรื่องภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) และความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) 2) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self-leadership Agility) ประกอบด้วย แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation) และการตระหนักในตนเอง (Self-awareness) 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ประกอบด้วย ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) 4) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context – setting Agility) ประกอบด้วย การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) และการตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) ประกอบด้วย 7 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์หลักที่ 3 และกลยุทธ์รองที่ 3.1

1) โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนเรื่องภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

2) คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรสถานศึกษาฉบับปรับปรุงตามวิธีดำเนินการที่ 3.1.1 ดังนี้

2.1) วิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตรสถานศึกษา ในเรื่องจุดมุ่งหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และจุดมุ่งหมายของการจกกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กับองค์ประกอบและเนื้อหาภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

2.2) นำผลจากการวิเคราะห์มาดำเนินการดังนี้ (2.1) จุดมุ่งหมายบูรณาการ องค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วให้สอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่นักเรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 (2.2) สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน สอดแทรกองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว เป็นข้อย่อยของสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนทั้ง 5 ด้านที่ปรากฏอยู่ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 (2.3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วเพิ่มข้อลงในคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่มีอยู่เดิม 8 ข้อ ดังที่ปรากฏอยู่ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 (2.4) มาตรฐานการเรียนรู้ของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วเพิ่มเติมในสาระการเรียนรู้ของตัวชี้วัด หรือกำหนดเป็นผลการเรียนรู้ของรายวิชาเพิ่มเติมลงไป (2.5) จุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณลักษณะโดดเด่นตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วในการประยุกต์ใช้ผ่านกิจกรรมในชีวิตประจำวันจากการเรียนรู้ตามกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2.3) ครุนำหลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงไปทดลองใช้

2.4) คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากำกับติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุง

2.5) คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุง

2.6) ครุนำหลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

อย่างคล่องแคล่วของนักเรียน

2.7) ครูวัดและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงแล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงระยะต่อไป

กลยุทธ์รองที่ 3.2 เสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงโดยใช้เทคโนโลยีใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (1) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) และความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) (2) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self-leadership Agility) ประกอบด้วย แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) (3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) (4) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context-setting Agility) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situational Awareness) และการตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) ประกอบด้วย 1 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์หลักที่ 3 และกลยุทธ์รองที่ 3.2

โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปรับปรุงหลักสูตร

อภิปรายผล

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผล กลยุทธ์นี้เกิดจากผลการวิจัยที่พบว่า การวัดและประเมินผลเป็นจุดอ่อนมากที่สุดในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ยิ่งไปกว่านั้นการวัดและประเมินผลยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับ Horney Pasmore and O'Shea (2010) ที่กล่าวว่า การวัดผล เป็นขั้นตอนหนึ่งของการประสานงานที่ผู้นำที่คล่องแคล่วจะต้องเรียนรู้ ทั้งยังสอดคล้องกับ Owen (2011) ที่กล่าวว่า การวัดผลเป็นกิจกรรมที่รวมความรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ และพัฒนาองค์กร และที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเอง Horney and O'Shea (2015) กล่าวว่า การประเมินคือปัจจัยหนึ่งของโมเดลความคล่องแคล่ว เช่นเดียวกับ Wagner (2011) ที่กล่าวว่า การประเมินเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Dugan (2012) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง Exploring Local to Global Leadership Education Assessment แล้วพบว่า การประเมินมีความสำคัญในการพัฒนาและรักษาการศึกษาภาวะผู้นำ



กลยุทธ์หลักที่ 2 ยกระดับการบริหารการเรียนการสอน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ กมล ภูประเสริฐ (2544) ที่กล่าวว่า การบริหารการเรียนการสอนต้องมีการปรับเปลี่ยน และจะต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างถูกต้อง มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงการเรียนการสอนไว้โดย Gladis (2011: 105) กล่าวว่า ต้องฝึกฝนการนำผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งก่อน ระหว่าง หรือหลังจากที่ถูกมอบหมาย ตำแหน่งหน้าที่ภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Owen (2011: 109) ที่ กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกัน

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษา กลยุทธ์นี้พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมจุดแข็งและขจัดจุดอ่อนของด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว เพราะการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานในโรงเรียนด้านอื่นจึงจำเป็นที่จะต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วของนักเรียนให้ครบทุกด้านเพื่อให้เกิดความครอบคลุมซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Joiner and Josephs (2007) ที่กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนการเพิ่มความคล่องแคล่วในการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ที่ดีที่สุดคือหลักสูตรการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ ที่เน้นความคล่องแคล่วในการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ในภาวะผู้นำโดยเฉพาะ สอดคล้องกับ Posner (2009) ที่วิจัยเรื่อง A Longitudinal Study Examining Changes in Students' Leadership Behavior โดยผลงานวิจัยนี้สนับสนุนว่าหลักสูตรมีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้มากกว่าการที่บุคคลเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตามปกติโดยอาศัยประสบการณ์ชีวิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) โรงเรียนเอกชนควรนำกลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลไปปฏิบัติก่อน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วมีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2) การนำกลยุทธ์หลักที่ 2 ยกระดับการบริหารการเรียนการสอน ไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรนำกลยุทธ์รองด้านการเร่งรัดการกำหนดแผนการจัดการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ไปปฏิบัติก่อน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการจำเป็นมากกว่า กลยุทธ์รองด้าน ส่งเสริมการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของนักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

3) การนำกลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำคู่ไปกับ กลยุทธ์หลักที่ 1 เนื่องจากหลักสูตรสถานศึกษาเป็นพื้นฐานและทิศทางให้กับการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผล นอกจากนั้นกลยุทธ์ด้านหลักสูตรสถานศึกษามีรายละเอียดด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วครบทั้ง 8 ด้าน จึงทำให้กลยุทธ์ด้านการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลสะดวกในการนำไปปฏิบัติต่อ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาผู้บริหาร และครูให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว เพราะหากผู้บริหาร และครูมีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วอย่างเป็นรูปธรรมจะเป็นแบบอย่างสำหรับนักเรียน แต่งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะการบริหารวิชาการ

2) ควรมีการติดตามประเมินการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วไปปฏิบัติจริง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้นำไปทดลองใช้

เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124 ตอนที่ 24ก, หน้า 29-36.
- กมล ภูประเสริฐ. (2544). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับบลิเคชั่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กานต์ธีรา ปัญจะทองคำ. (2557). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย*. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษรราฟิพัฒนา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2554). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สมาน อิศวภูมิ. (2557). *การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ (ฉบับปรับปรุง)*. อุบลราชธานี : อุบลกิจ ออฟเซทการพิมพ์.
- สรวงมณต์ สิทธิสมาน. *ถึงเวลาปฏิรูปเรื่องภาวะผู้นำได้แล้ว*. (15 กุมภาพันธ์ 2560) สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/QOL/ViewNews.aspx?NewsID=9570000047944>.
- สัมมา ธรณิธย์. (2560). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- สายฝน วัจสรระ. (2552). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรม4-เอช เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5*. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2560). *ข้อมูลโรงเรียนสามัญ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.
- สำนักวิชาและมาตรฐานการศึกษา. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- อรชร กิตติชนม์ธวัช. (2558). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา*. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- Dugan, J. P. (2012). Exploring local to global Leadership education assessment. In Guthrie, K.L. & Osteen, L. (Eds.), *Developing students' leadership capacity* (pp. 89-101). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Gladis, S. D. (2011). *The Agile Leader: A Playbook for Leaders*. MA : HRD Press.
- Hine, G.S.C. (2014). Student Leadership Development: A Functional Framework. *Journal of Catholic Education*, 18, 79.
- Horney, N., & O'Shea, T. (2015). *Focused, fast and flexible: Creating agility advantage in a VUCA World*. CA : BookBaby.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility : A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
- Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders: A developmental approach. *People and Strategy*, 32(4), 28.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Leadership Agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. *Reflections: The SoL Journal*, 8(1), 44-51.



- Ogurlu, Ü., & Serap, E. (2014). Effects of a Leadership Development Program on Gifted and Non-Gifted Students' Leadership Skills. *Eurasian Journal of Educational Research*, 55, 223-242.
- Owen, J.E. (2011). Considerations of student learning in leadership. In Komives, S.R. et al. (Eds.), *The handbook for student leadership development* (pp.109-133). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Owen, J.E. (2011). Assessment and evaluation. In Komives, S.R. et al. (Eds.), *The handbook for student Leadership development* (pp.177-201). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Posner, B. Z. (2009). A longitudinal study examining changes in students' leadership behavior. *Journal of College Student Development*, 50(5), 551-563.
- Redmond, S., & Dolan. (2016). Towards a conceptual model of youth Leadership development. *Child & Family Social Work*, 21(3), 261-271.
- Turgunbaeva, B. A., Aspanova, G. R., & Gelisli, Y. (2016). The Structural and Conceptual Model of Development of Leadership in Junior School Children. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(9), 2467-2479.
- Wagner, W. (2011). Considerations of student development in leadership. In Komives, S.R. et al. (Eds.), *The handbook for student leadership development* (pp.85-107). San Francisco, CA : Jossey-Bass.