

สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1



อณัศญา คำตา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

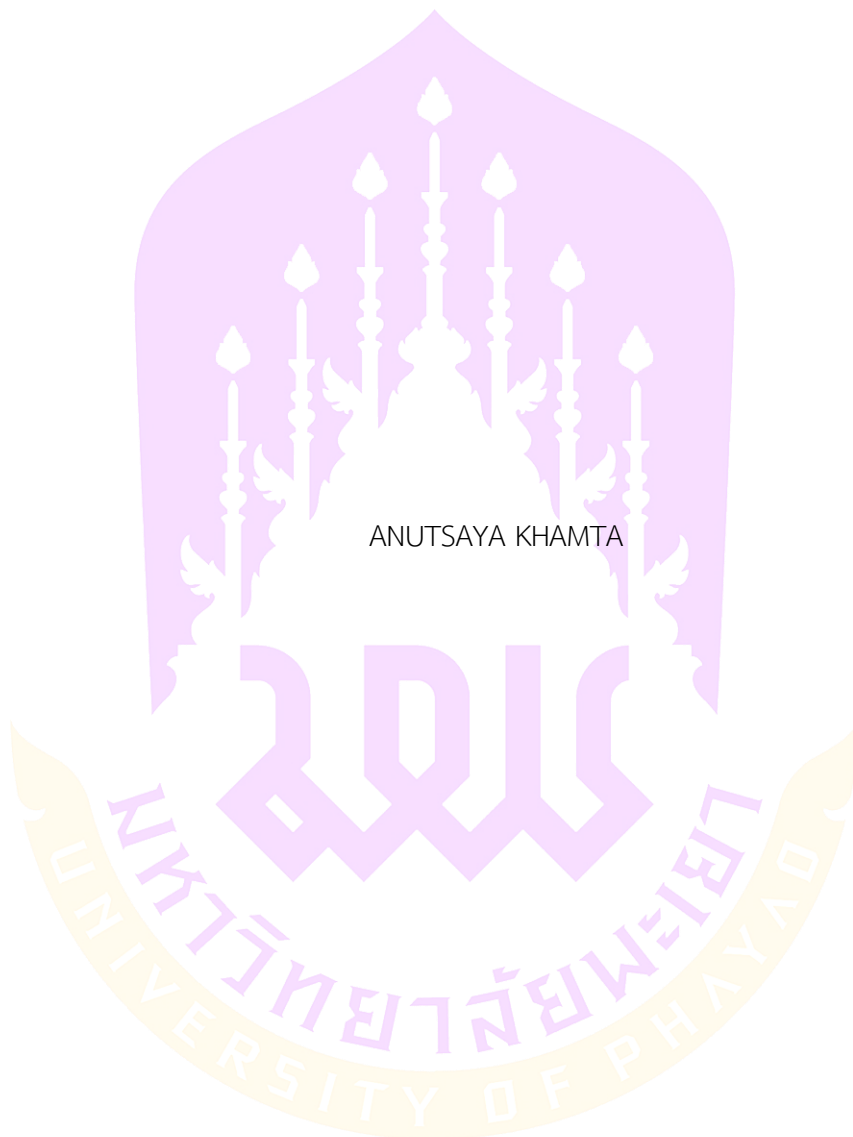
สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1



อณัศญา คำตา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE CONDITION AND GUIDELINE FOR DEVELOPMENT OF THE 21ST CENTURY
LEADERSHIP SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
LAMPANG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2025

Copyright 2025 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ของ อนันตยา คำตา

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ณัฐ รัตนศิริณิกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ชารัตน์ มาลัยแก้ว)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักจิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** อณัศญา คำตา, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา,
 2567
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร. ธารารัตน์ มาลัยเถาว์
- คำสำคัญ:** ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำ และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา 274 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test และ F-test และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำตามตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษาพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่พบความแตกต่างเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างทีมงานและวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและขวัญกำลังใจ การสื่อสารสองทางและใช้เทคโนโลยี การบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยสามารถบูรณาการเป็น 4 แนวทางหลัก ได้แก่ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การพัฒนาทักษะคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Title: THE CONDITION AND GUIDELINE FOR DEVELOPMENT OF THE 21ST CENTURY LEADERSHIP SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER LAMPANG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

Author: Anutsaya Khamta, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2024

Advisor: Dr. Thararat Malaitao

Keywords: Leadership Skill in the 21st Century, School Administrators

ABSTRACT

This study aims to examine and compare leadership skills and explore approaches for developing 21st-century leadership skills among school administrators under the Lampang Primary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 274 teachers and school administrators. Data were collected through questionnaires and interviews with five experts. Descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics, such as t-test and F-test, were used for data analysis, along with content analysis.

The findings revealed that school administrators' 21st-century leadership skills were at a high level, with visionary leadership having the highest mean score. A comparative analysis based on position and school size indicated statistically significant differences at the 0.05 level, whereas no significant differences were found based on work experience. The key approaches for leadership development include establishing and communicating a shared vision, fostering participation and morale, enhancing two-way communication and technology utilization, integrating technology into management, and applying systematic problem analysis. These aspects were synthesized into four core strategies: fostering stakeholder engagement, utilizing technology in administration, developing analytical and creative thinking skills, and cultivating a lifelong learning culture.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ธารารัตน์ มาลัยเถาว์ และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาคุณภาพนิสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นายมณฑล อินเจือจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแม่เมาะ(ชุมชน1) และนายอัครา ทน้นไชยชมภู ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านแหม ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ครอบครวั เพื่อนร่วมรุ่นสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงที่มาจากการศึกษาในครั้งนี้ ขอน้อมเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

อนัศยา คำตา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	10
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	26
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
กรอบแนวคิดการวิจัย	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	69

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1	69
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1	77
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา	88
บทที่ 5 บทสรุป	95
สรุปผลการวิจัย	95
อภิปรายผลการวิจัย	98
ข้อเสนอแนะ	102
บรรณานุกรม	104
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	112
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	113
ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	122
ภาคผนวก ง เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	127
ประวัติผู้วิจัย	128

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	32
ตาราง 2 แสดงข้อมูลจำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตฯประถมศึกษาลำปาง เขต 1	60
ตาราง 3 แสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนจำแนกระดับชั้นเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1	61
ตาราง 4 แสดงข้อมูลจำนวนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตฯประถมศึกษาลำปาง เขต 1	61
ตาราง 5 แสดงข้อมูลจำนวนประชากร ตามขนาดสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2567	62
ตาราง 6 แสดงข้อมูลจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
ตาราง 7 แสดงข้อมูลจำนวนขนาดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 1	70
ตาราง 8 แสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง	78
ตาราง 9 แสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกประสบการณ์การทำงาน	78
ตาราง 10 แสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกขนาดของสถานศึกษา	78
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม.....	79
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์	80
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม.....	81
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร	82

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้เทคโนโลยี	83
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหา	84
ตาราง 17 แสดงเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่ง	85
ตาราง 18 แสดงเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน	86
ตาราง 19 แสดงเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา.....	87
ตาราง 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำ 5 ด้านกับข้อสรุปบูรณาการ 4 ข้อ	94



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำในความคิดของ Fiedler.....	16
ภาพ 2 แสดงการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีการมุ่งใจในด้านสัมพันธภาพและในด้านการงานในสภาพ ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ต่างกัน	17
ภาพ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	68
ภาพ 4 แสดงสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1	93



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารและกระจายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา เป็นต้น ในยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุคโลกาภิวัตน์ การศึกษาจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือในการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นคงของประเทศชาติให้พร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกับสังคมโลก สังคมไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของโลก การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ ความเชื่อพื้นฐาน โครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง สถานการณ์ดังกล่าวจึงน่าจะถึงเวลาแล้วที่สังคมไทยควรตระหนักถึงการเปลี่ยนผ่านของยุคดิจิทัล และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาทักษะความรู้ เพราะประชากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันในโลกธุรกิจสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะโลกสมัยใหม่ได้เปลี่ยนฐานการผลิตจากทรัพยากรทางธรรมชาติไปเป็นประชากรแทน โลกในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้การสื่อสารรวดเร็วและเข้าถึงผู้คนทั่วโลกได้ง่าย ดังแนวคิดของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ตลอดชีวิต สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 แต่ระบบการศึกษาไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาหลายประการ เช่น การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านของโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม การมีวินัยและความซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในอาชีพ ซึ่งการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นการเรียนรู้ ทั้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต เศรษฐกิจ และการประกอบธุรกิจ กฎเกณฑ์ของสังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยผู้เรียนจะต้องมีความรู้

อย่างแท้จริง รู้ถึงแก่น ของแต่ละวิชาที่เรียน “รู้ลึก” มีความรู้ที่หลากหลาย “รู้กว้าง” และรู้ทัน การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต “รู้ไกล” การเรียนรู้ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลกาภิวัตน์ เรียนรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมเหตุสมผล แต่การจะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้นจำเป็นจะต้อง ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีความรู้และความดีควบคู่กันไป สถานศึกษาจึงมีบทบาท สำคัญต่อการพัฒนาทุนปัญญาของประเทศ ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในสังคม และเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์, 2553) เพราะความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลนั้นมีศักยภาพ ในการนำทีมงานไปสู่เป้าหมายได้ และผู้นำก็ไม่ใช่มุขพลที่ตั้งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่งหรือชี้แนะ เพียงอย่างเดียว แต่ถูกตั้งมาเพื่อนำทิศทาง คอยแนะนำ ฝึกคนให้มีคุณภาพ ปัจจุบันในองค์กร การทำงานเราไม่ได้ขาดแคลนคนที่นั่งอยู่ตำแหน่งผู้นำ แต่ขาดแคลนคนที่มี “ภาวะผู้นำ” ที่ต้องนำ มากกว่า (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2560-2579 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญ ด้านการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด เพื่อวางกรอบเป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาส และความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนา ประเทศ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่ต้องตระหนัก และให้ความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ที่จะคอยสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) เป็นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในองค์กรต้องอาศัยความสามารถและความชำนาญของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหาร สถานศึกษายุคใหม่สมควรได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำทีมที่ดี การมุ่งสู่ความสำเร็จ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาตนเองและผู้อื่น การคิดสร้างสรรค์ และการจัดการความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานของสถานศึกษา เปรียบเสมือนหัวใจหลักที่ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่ปฏิบัติตามระเบียบราชการเท่านั้น แต่ต้องแสดง ภาวะผู้นำอย่างแท้จริง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะภาวะผู้นำที่มีความสำคัญ สำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาและเสริมสร้างในตนเอง

ทักษะนี้สะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถและความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโรงเรียนให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแก้ปัญหาตามสถานการณ์เผชิญหน้าได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำเข้าใจการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาทักษะผู้นำที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมพร้อม ในการปฏิวัติการศึกษาในโลกยุคใหม่ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิด การเรียนรู้ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมการบริหารงานที่สร้างความประทับใจให้กับทีม โดยมีกระบวนการพัฒนา คือ การอบรมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม จากความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดังกล่าว ยังพบว่า ถ้าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ในการบริหารสถานศึกษาที่หลากหลายย่อมสามารถนำพาองค์กรเข้าสู่โลกอนาคตได้ สร้างความเท่าเทียม ของการศึกษาไทยกับนานาประเทศทั่วโลก แต่ในบริบทของการศึกษาไทยยังมีข้อจำกัด นั่นคือ ประสิทธิภาพของผู้เรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กร คุณภาพ นักเรียนมีความเป็นเลิศและมีความสุข โดยขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้มาตรฐานการศึกษา ตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 ซึ่งมีพันธกิจในการส่งเสริมการศึกษาที่มุ่งเน้น ความเป็นเลิศของผู้เรียน พัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสมกับศักยภาพ เสริมสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขัน พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รวมถึงพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567)

จากการเปลี่ยนแปลงทางของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญกับ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบและแนวทางการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 1 ว่ามีการแสดงออกถึงระดับทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด ประกอบด้วยทักษะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะ ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ 5) ทักษะภาวะผู้นำ

ด้านการแก้ปัญหา ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและได้ตามมาตรฐานตามกระทรวงศึกษากำหนด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

สมมติฐานของการวิจัย

1. ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน
2. ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน
3. ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำนวน 84 แห่ง จำนวน 946 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำนวน 84 แห่ง จำนวน 946 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเปิดตาราง

สำเร็จรูปของ (Krejcie and Morgan, 1970) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง กำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567 ข้อมูล ณ วันที่ 15 มิถุนายน 2566)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาจากการศึกษาทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ประกอบด้วยทักษะ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
- 2.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม
- 2.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร
- 2.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี
- 2.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระที่ศึกษา ได้แก่

3.1.1 ตำแหน่ง แบ่งเป็น

- 1) ครู
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี
- 2) 6-10 ปี
- 3) 11-15 ปี
- 4) 16 ปีขึ้นไป

3.1.3 ขนาดของสถานศึกษา แบ่งเป็น

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก (ตั้งแต่ 119 คนลงมา)
- 2) สถานศึกษาขนาดกลาง (ตั้งแต่ 120–719 คน)
- 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 720–1,679 คน)
- 4) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ประกอบด้วยทักษะ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 3.2.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
- 3.2.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม

3.2.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

3.2.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี

3.2.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารสถานศึกษาระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารสถานศึกษาระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาจากการศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ทั้งหมด 5 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารถึงความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ศิลปะของการใช้อิทธิพลและความเชี่ยวชาญในการอำนวยการ สั่งการ ชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งในประเทศและระดับโลกอย่างมีวิจารณญาณ มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมของชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และใช้การระดมความคิดร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ พร้อมทั้งวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างรอบรู้

1.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารจัดตั้งคณะทำงานอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความสามารถและความสัมพันธ์ของบุคคล พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีและพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีโดยช่วยเหลือ สนับสนุน และสร้างความไว้วางใจในทีม รวมถึงสร้างความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาอย่างรับผิดชอบ ผู้บริหารยังใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและปลูกฝังการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งให้คำแนะนำและติดตามผลการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

1.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังแสวงหาและแบ่งปันข้อมูลรวมถึงแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากร นอกจากนี้ ยังส่งเสริมและสนับสนุนการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกผ่านสื่อออนไลน์และสังคม ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลและกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการทำงาน และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอย่างเต็มที่

1.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและมีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบทำให้สามารถเรียกใช้งานได้ทันที พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการทำงาน นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

1.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิจารณญาณ รวมถึงสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่

มาบริหารงานและแก้ปัญหาโดยใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีเหตุผลพร้อมส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนางานในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังตื่นตัวต่อข่าวสารภายในและภายนอกเพื่อหาวิธีปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์และสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

2. แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ใช้ในการเสริมสร้างและปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย การเสริมสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้องค์กรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

4. ข้าราชการครู หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษาและการบริหารวิชาการของสถานศึกษา โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลายด้านที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน และร่วมปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

5. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาของข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่วันบรรจุเข้ารับตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน จำแนกเป็น 4 ช่วง คือ ต่ำกว่า 5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี และ 16 ปี ขึ้นไป

6. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียน ระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งเป็น 4 ขนาด ได้แก่

- 6.1สถานศึกษาขนาดเล็ก (ตั้งแต่ 119 คนลงมา)
- 6.2สถานศึกษาขนาดกลาง (ตั้งแต่ 120-719 คน)
- 6.3สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 720-1,679 คน)
- 6.4สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองลำปาง อำเภอแม่เมาะ อำเภองาว และอำเภอห้างฉัตร รวมทั้งสิ้น จำนวน 84 แห่ง

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปใช้ในการวางแผนพัฒนาส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบายการบริหาร วางแผนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร วารสาร บทความ รายงานการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
 - 1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
 - 1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
 - 1.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
 - 1.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)
 - 1.5 ทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Trait Leadership Theories)
2. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 ความหมายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
 - 2.2 ขอบข่ายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
 - 2.3 การใช้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมักเป็นบุคคลที่มีความฉลาด กระตือรือร้น และใส่ใจต่อความต้องการของผู้อื่น เข้าใจงานเป็นอย่างดี มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความมั่นใจในตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความสำเร็จสูง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มเป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มใดทำงานได้อำนาจผู้นำแล้ว กิจกรรมกลุ่มจะชะงักไปชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญเปรียบเทียบกับหัวใจของกลุ่ม ซึ่งนักจิตวิทยาสังคมได้ให้ความสนใจศึกษาวิจัย เรื่อง ผู้นำตั้งแต่อดีตต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันในทศวรรษที่แบ่งวิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 5 ทฤษฎี ดังนี้ (จิตติเนียมสุวรรณ, 2554)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ อธิบายถึงลักษณะที่มีอยู่อย่างถาวรของผู้นำซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำเองไม่ค่อยเอาใจใส่มากนัก ทฤษฎีนี้ได้เน้นไปที่ลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง หรือแม้แต่อายุ (อนันต์ชัย พงสุวรรณ, 2549) ประวัติกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีการในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้ามักกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลงนักวิจัยในยุคนั้นจึงพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non Leaders) (ชนิษฐา สิทธิจินดา, 2552) สรุปได้ว่า ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัวหรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ
3. ทักษะและความสามารถ
4. ลักษณะเด่นทางสังคม

บรรดานักวิจัยในยุคแรกพยายามศึกษาคุณลักษณะในแง่ลักษณะต่าง ๆ ทางกายภาพ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถของบุคคลที่เชื่อกันว่าน่าจะจำเป็นต่อการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ (Natural Leaders) ได้มีผลการวิจัยน้อยเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะต่าง ๆ แต่พบว่าไม่มีคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลของผู้บริหารได้ (ชนิษฐา สิทธิจินดา, 2552)

จากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความฉลาด ความซื่อสัตย์ และความสามารถในการตัดสินใจ ผู้ที่มีลักษณะเหล่านี้มักมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้เน้นการระบุและวิเคราะห์คุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงเพื่อพัฒนาผู้นำที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มีการวิจารณ์ว่าทฤษฎีนี้มุ่งเน้นเพียงบุคลิกภาพเฉพาะของผู้นำ โดยไม่พิจารณาปัจจัยด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งยังคงมีข้อจำกัดบางประการ ส่งผลให้นักพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำผ่านมุมมองด้านพฤติกรรมมากขึ้นของผู้นำทฤษฎี พฤติกรรมผู้นำนี้มีแนวคิดในเรื่องความสำเร็จของผู้นำเกิดจากการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่าโดยเชื่อว่าคุณลักษณะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่พฤติกรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า เราจึงสามารถเรียนรู้พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จเพื่อสามารถนำมาปรับปรุงตนเองได้ ในการศึกษาจึงมีการมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมที่ดีของผู้นำ ดังนั้นนักวิจัยจึงมุ่งศึกษาว่ารูปแบบพฤติกรรมใดเหมาะสมที่สุด เพื่อนำมาพัฒนาให้บุคคลมีพฤติกรรมแบบนั้น อันจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ ไม่ได้เกิดขึ้นโดยกำเนิด (Made not Born) โดยการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมครอบคลุมหลายแง่มุม เช่น พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่าง ๆ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Kurt Lewin จากมหาวิทยาลัยไอโอวา มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยเขาจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคล (Employee-centered Leader Behavior) และผู้นำที่มุ่งเน้นที่งานเป็นหลัก (Job-centered Leader Behavior) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์, 2557)

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน
2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1967) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในปี ค.ศ.1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานมาทำการวิจัยโดยแบ่งเป็น 4 ระบบ Likert ดังนี้

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไหร่ ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อกบครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นจากผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ทุกส่วนของผู้ตาม มีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลักและวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (Production Orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (Employee Orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงานหัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่มและดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิตและคนจากการวิจัยทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน (Employee Centered Supervisors) จะมีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ลูกน้อง ในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered Supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า โดยทั่วไปหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคนพบว่ามีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต (Likert, 1967)

การวิจัยในภายหลังโดย Likert ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษาแบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาของความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนและแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่มและมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่อมา นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (Socio Emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้าง ความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือมีความเป็นผู้นำที่มีงานและตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered and Employee Centered Leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลนอกระบบ ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้

มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาตารางของการเป็นผู้นำ (The Leadership Grid Approach)

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่าถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้วจะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคนไม่มุ่งงานทำงานไปวัน ๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตามคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งผลงานของงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้นเพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) (เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์, 2557)

จากการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำแทนที่จะมองแค่คุณลักษณะส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้เสนอว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนพฤติกรรมที่เหมาะสม แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองกลุ่มหลัก คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน (Task-oriented) และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) โดยทั้งสองกลุ่มพฤติกรรมมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของทีมหรือองค์กร

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

นักทฤษฎีที่ผ่าน ๆ มาได้พยายามอธิบายแหล่งที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงแหล่งหนึ่งแหล่งเดียว คือ ถ้าไม่ใช้อัจฉริยะบุคคลก็เป็นสิ่งแวดล้อม แต่นักทฤษฎีกลุ่มนี้นำเอาบุคคลและสถานการณ์เอามารวมกัน Westburg ให้ทัศนะในการศึกษาภาวะผู้นำว่าผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย 1) ความน่าเลื่อมใสศรัทธาใคร่ทางด้านสติปัญญาและการปฏิบัติการ 2) สภาพเงื่อนไขเฉพาะซึ่งบุคคลดำเนินการอยู่ และ Case ยืนยันว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) บุคลิกลักษณะของผู้นำ 2) ธรรมชาติของกลุ่มและบุคคลในกลุ่ม 3) เหตุการณ์ซึ่งเกิดขึ้นแก่

กลุ่มและบุคคลในกลุ่ม Hollander ให้ทัศนะว่า ผู้นำกลุ่มที่มีลักษณะและความสามารถตรงกับที่เพื่อนร่วมงานคาดหวังไว้จะได้รับการยอมรับอย่างดี เมื่อได้รับการยอมรับแล้วนั้นหมายถึงได้รับเสรีภาพจากสมาชิกในกลุ่มให้ริเริ่มทำสิ่งแปลกใหม่โดยไม่กระทบกระเทือนถึงตำแหน่ง ผู้นำย่อมต้องการเสรีภาพในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะได้สนองความต้องการและความสนใจของสมาชิกในกลุ่มได้ (โกสิน พูลวัน, 2545)

ในปี ค.ศ.1967 Fiedler ได้เสนอตัวแบบตามสถานการณ์ของภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Contingency Model of Leadership Effectiveness) ซึ่งสมมุติฐานพื้นฐานของทฤษฎีนี้ก็คือผู้นำที่มีการจูงใจในงานจะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อสถานการณ์ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นที่ชื่นชอบมากหรือเอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำมาก หรือไม่ชื่นชอบเลย หรือไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำเลย ส่วนผู้นำที่มีการจูงใจในด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำปานกลาง เหตุผล คือเมื่อสถานการณ์เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำกลุ่มจะตั้งใจทำงานโดยไม่ต้องคอยแนะนำหรือควบคุมสถานการณ์ไว้ อย่างไรก็ตามเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องควบคุมสถานการณ์ไว้ Fiedler ยืนยันว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารค่อนข้างจะเป็นพฤติกรรมที่ถาวรซึ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บุคคลแต่ละคนจึงควรทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับภาวะการเป็นผู้นำของเขาหรือไม่ก็ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพื่อให้สอดคล้องกับแบบภาวะการเป็นผู้นำของเขาเอง เพื่อที่จะเข้าใจและประยุกต์ทฤษฎีนี้ได้ จำเป็นต้องทราบถึงตัวแปรที่สำคัญที่เป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำหรือไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำรวมถึงการวัดแบบภาวะผู้นำก่อน

Fiedler (1967) ได้พิจารณาถึงตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำสำหรับการเป็นผู้นำ คือ

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relation)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)
3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power)

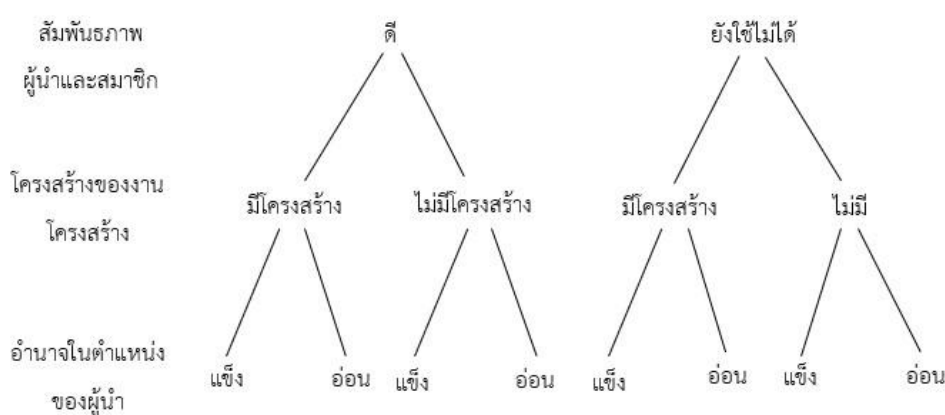
ในทัศนะของ Fiedler นั้น สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม หมายถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายดังกล่าว สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดของสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ถ้าสัมพันธภาพนั้นอบอุ่นและเป็นกันเอง สมาชิกยิ่งจะชอบและไว้วางใจผู้นำ ถ้าสมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำในด้านบุคลิกภาพหรือความสามารถผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ดังนั้นจึงเป็นการง่ายสำหรับผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่ม Fiedler เห็นความสำคัญอันเป็นมิตรนี้ นับเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ

ในแง่โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญอันดับสองถึงสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำสำหรับผู้นำ Fiedler เห็นว่ายิ่งงานที่กลุ่มทำมีระบบมากกว่าเท่าใดยิ่งทำให้ผู้ นำมีอิทธิพลได้มากขึ้นเท่านั้น การกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้แล้วจะช่วยให้ผู้ นำมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุผลได้มากกว่า และจะเป็นช่องทางที่จะสั่งให้กลุ่มปฏิบัติตามระเบียบนั้น

สำหรับอำนาจในตำแหน่งนั้นตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยที่สุด อำนาจในตำแหน่งนั้นเป็นเรื่องสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายของผู้ นำในองค์กรที่จะให้คำสั่ง เขาสามารถให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตามและก็สามารถลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนได้ด้วย ยิ่งผู้ นำในตำแหน่งที่สูงก็ยิ่งจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้มากขึ้น

จากการพิจารณาปัจจัยที่สามประการอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำที่สุดของผู้ นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ นำได้รับความนิมอย่างสูงจะทำการนำกลุ่มของเขา ในการทำงานที่มีโครงสร้างอย่างสูงมีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจนและผู้ นำจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการพอสมควร

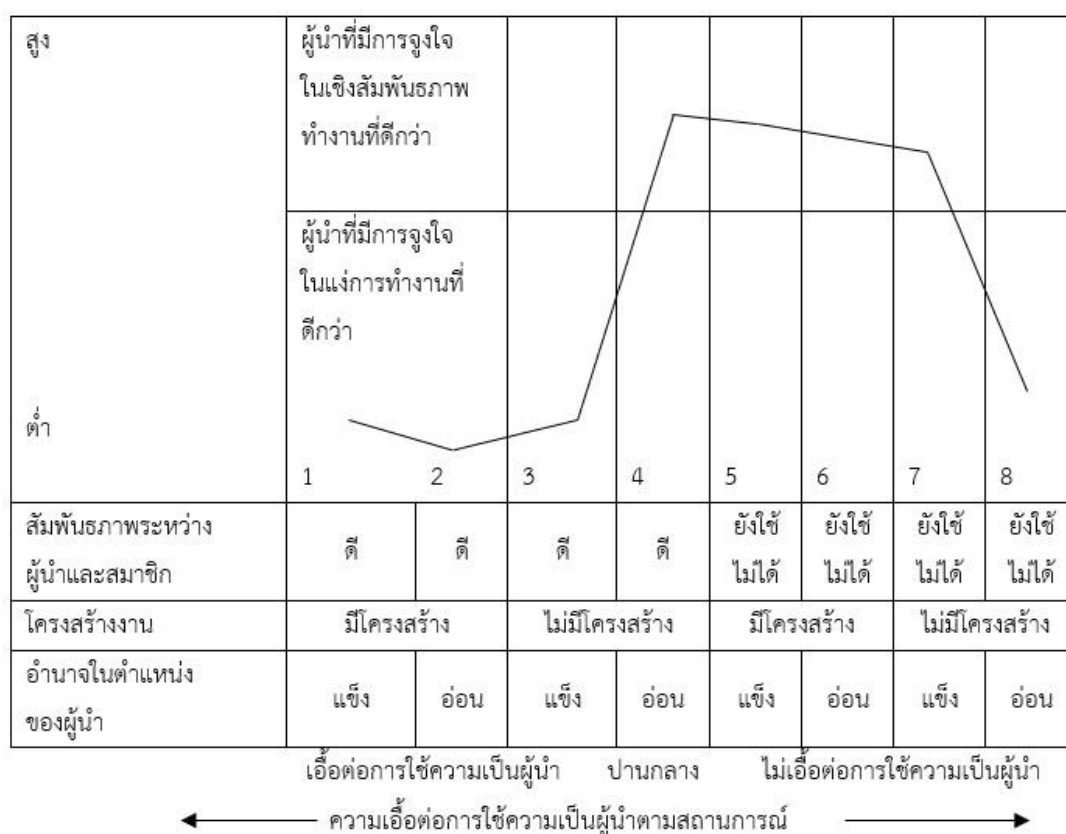
ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวัดแบบภาวะการเป็นผู้นำซึ่งสามารถวัดได้โดยอาศัยโครงสร้างความต้องการของผู้ นำ Fiedler ได้ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Co-Worker) เป็นสิ่งวัดในแบบสอบถามนี้ ผู้ นำจะให้คำตอบซึ่งเป็นการอธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่เขาต้องการทำงานด้วย แต่การทำงานด้วยกันนี้เป็นการทำงานที่ทำได้น้อยที่สุดเพียงเพื่อให้บรรลุผลเท่านั้น



ภาพ 1 แสดงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำในความคิดของ Fiedler

ที่มา: จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษฎี, 2553

จากภาพ 1 การนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แสดงให้เห็น การปฏิบัติงานของผู้นำที่มีการสูงใจในด้านสัมพันธภาพในด้านการงานในสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน



ภาพ 2 แสดงการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีการสูงใจในด้านสัมพันธภาพและในด้านการงานในสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ที่มา: จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ, 2553

จากภาพ 2 Fiedler ได้จัดสถานการณ์ไว้เป็นกลุ่ม ๆ โดยการวัดสัมพันธภาพที่แท้จริงระหว่างผู้นำและสมาชิก ตลอดถึงโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง โดยการผสมผสานกับปัจจัยทั้ง 3 Fiedler สามารถที่จะกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานอันเนื่องจากปัจจัยทั้งสามได้ 8 ลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอาจดีหรือเลว งานอาจจะมีโครงสร้างมากหรือไม่มี โครงสร้างอำนาจในตำแหน่งของผู้นำอาจจะมีมากหรือน้อย สถานการณ์ผู้นำสถานการณ์หนึ่งหนึ่ง ๆ อาจจะจัดอยู่ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง สถานการณ์ 1,2 หรือ 3 จะเป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อ

การใช้ความเป็นผู้นำ สถานการณ์ที่ 8 จะเป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำของสถานการณ์ ตั้งแต่สถานการณ์ที่ 1 ถึงสถานการณ์ที่ 8 การศึกษาวิจัยของ Fiedler ก็ยังแบ่งกลุ่มที่มีคะแนน LPC สูง (มุ่งไปที่ความสัมพันธ์) และผู้นำที่มีคะแนน LPC ต่ำ (มุ่งไปที่งาน)

ข้อสรุปทั่วไปที่ได้ คือ ผู้นำที่มีคะแนน LPC ต่ำ ซึ่งจงใจในภาระหน้าที่หรือมุ่งเน้นที่งาน จะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์สุดโต่งที่สุดนั้น นั่นก็คือในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำและไม่เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลน้อยที่สุดและมากที่สุดตามลำดับ ผู้นำซึ่งมีคะแนน LPC สูง ซึ่งมุ่งเน้นที่สัมพันธภาพจะทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้นำมีอำนาจและอิทธิพลในระดับต่าง ๆ

อาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบที่เปลี่ยนแปลงได้ Fiedler นี้ ได้ให้ข้อแนะนำว่าหากแบบภาวะการเป็นผู้นำสอดคล้องหรือเข้าได้กับสถานการณ์จะนำไปสู่การปฏิบัติการทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทฤษฎีตามสถานการณ์สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องประเมิน และเข้าใจสถานการณ์รวมถึงความพร้อมของทีมงานและเลือกใช้วิธีการหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมที่สุด ทฤษฎีนี้เน้นว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ เช่น การใช้การสั่งการ ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือการให้คำแนะนำและสนับสนุนในสถานการณ์ที่ทีมมีประสบการณ์และความสามารถเพียงพอ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยการแข่งขัน ผู้บริหารต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จสูงสุด Burns ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำยังคงเป็นประเด็นท้าทาย เนื่องจากหลายคนขาดความเข้าใจในกระบวนการของความเป็นผู้นำ โดยความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจโดยสิ้นเชิง อำนาจเกิดขึ้นเมื่อผู้นำใช้ทรัพยากรและอิทธิพลเพื่อควบคุมพฤติกรรมของผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในทางกลับกัน ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นเมื่อการบริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ ซึ่งถือเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ

Burns ได้นำเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) โดยเดิมเขาเชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) ซึ่งเน้นการจูงใจผู้ตามผ่านการกำหนดข้อกำหนดงานที่ชัดเจน และให้รางวัลแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการบรรลุเป้าหมายรูปแบบนี้ช่วยสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมักมีประสิทธิภาพเพียงระยะสั้น และอาจไม่เพียงพอเมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้พุดตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งสองแนวทางมีบทบาทสำคัญ แต่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามผ่านการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มักนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกัน รูปแบบนี้พบได้ทั่วไปในองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ทำงานดี หรือการได้รับค่าตอบแทนจากการทำงาน นอกจากนี้ยังปรากฏในบริบททางการเมือง เช่น ในการเลือกตั้ง ผู้แทนอาจให้คำมั่นสัญญาต่อชุมชนว่า หากได้รับเลือก จะดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆ เช่น การสร้างถนน เพื่อแลกกับการสนับสนุนจากประชาชน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม จะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามผ่านความต้องการ (Need) ความปรารถนา (Aspirations) และค่านิยม (Values) โดยยึดมั่นในจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำที่ยึดถือจริยธรรมอย่างสูงส่ง คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาสู่โครงการพัฒนามากมาย เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง และโครงการแก้มลิง เป็นต้น

ในปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns โดย Bass ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถทำให้กลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือเกินความคาดหมาย ควรผสมผสานทั้งความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเข้าด้วยกัน

ทั้งนี้ สัดส่วนของพฤติกรรมความเป็นผู้นำในแต่ละลักษณะจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะตัว และความสนใจของแต่ละบุคคล

4. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ตาม เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำในลักษณะนี้สามารถปลุกเร้าแรงจูงใจของผู้ตาม ทำให้พวกเขามุ่งมั่นและพยายามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) ซึ่งช่วยสร้างความศรัทธาและแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) โดยให้ความสำคัญกับความต้องการและศักยภาพของแต่ละบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์และพัฒนาความสามารถของตนเอง

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transaction Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจัดงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ การแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงานเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไปเพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคงและไม่เสี่ยง

จากการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ผู้นำเชิงปฏิรูปมักจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทีมงานเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์นั้นได้และส่งเสริมความคิด

สร้างสรรค์ นวัตกรรมและการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผู้นำเชิงปฏิรูปมักเน้นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

จากการศึกษา พบว่า มีผู้ทำการศึกษาและให้แนวคิดทฤษฎีไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

Bass and Avolio (1994) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงานหรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เกมเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณสมบัติอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบรรลุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) เป็นแนวทางที่ผู้นำกำหนดความคาดหวังต่อผู้ตามอย่างชัดเจนว่า ต้องการให้ปฏิบัติงานอย่างไรหรือบรรลุเป้าหมายใด จากนั้นจึงให้รางวัลเป็นสิ่งที่ตอบแทนเมื่อผู้ตามสามารถทำได้สำเร็จ รางวัลอาจอยู่ในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การเพิ่มค่าตอบแทน หรือการให้โบนัส เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ผู้นำที่ใช้แนวทางนี้มักกระตุ้นผู้ตามผ่าน แรงจูงใจภายนอก และการให้รางวัลอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception) เป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการปล่อยให้ระบบดำเนินไปตามสภาพเดิม (Status Quo) โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตาม เว้นแต่จะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรืองานต่ำกว่ามาตรฐาน การบริหารในลักษณะนี้มีกอศัย การเสริมแรงทางลบ หรือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ และไม่มีมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงาน เว้นแต่จะเกิดปัญหขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

2.2.1 การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำใช้แนวทาง “กันไว้ดีกว่าแก้” โดยเฝ้าสังเกตการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด และเข้าไปแก้ไขปัญหาก่อนที่ข้อผิดพลาดหรือล้มเหลวจะเกิดขึ้น

2.2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำเลือกใช้แนวทาง “รักษาสภาพเดิม” โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงาน เว้นแต่เมื่อพบว่าผลลัพธ์ไม่ได้มาตรฐานหรือเกิดข้อผิดพลาดขึ้นแล้ว

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้พวกเขาทำงานอย่างมีความพยายามสูงเกินกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพของพวกเขาให้เติบโตไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้นำในลักษณะนี้สามารถสร้างการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร พร้อมทั้งจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปข้างหน้า เกินกว่าความสนใจส่วนตัวของพวกเขา เพื่อประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคมโดยรวม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ได้แก่

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือโมเดลที่ดีสำหรับผู้ตาม โดยผู้นำจะได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ และศรัทธาจากผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมที่จะเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามเข้าใจได้ ผู้นำต้องมีความสม่ำเสมอในการกระทำมากกว่าการตอบสนองตามอารมณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามสามารถไว้วางใจและมั่นใจว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำต้องมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช้ความเป็นผู้นำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจและความเชื่อมั่นในตนเอง รวมทั้งความแน่วแน่ในอุดมการณ์และค่านิยมของตน ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากความมั่นใจในตนเอง ความเคารพในความสามารถ และการแสดงออกถึงความเคารพตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำประพุดิตนในลักษณะที่สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจในตัวเอง โดยการสร้างแรงจูงใจภายในและให้ความหมายในงานที่ทำ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาและแสดงออกถึงความกระตือรือร้น พร้อมทั้งสร้างเจตคติที่ดีและมุมมองในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพของอนาคตที่สดใส และสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน โดยการแสดงความอุทิศตัวและความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจที่แน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวและมุ่งไปที่วิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันกับเป้าหมายระยะยาว บ่อยครั้ง การสร้างแรงบันดาลใจนี้จะเกิดขึ้นผ่านการใส่ใจในความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในตนเอง

3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการหาทางออกใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ดีกว่าเดิม โดยมุ่งหวังให้เกิดสิ่งใหม่และความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการตั้งสมมุติฐาน รวมถึงการมองปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ที่ไม่เคยใช้มาก่อน ผู้นำจะสนับสนุนและจูงใจให้ผู้ตามคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบ ผู้นำจะไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างจากความคิดของตน แต่จะให้กำลังใจให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลของตนอย่างเต็มที่ โดยมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการพัฒนา และท้าทายในการแก้ไขร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่าทุกปัญหาย่อมมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามักมีอุปสรรคมากมาย แต่ด้วยความร่วมมือของทีมงานทุกคนสามารถเอาชนะได้ ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมและความเชื่อของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึงผู้นำที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ตามในฐานะที่เป็นบุคคล โดยให้ความเอาใจใส่และดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและความสำคัญ ในฐานะโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะช่วยพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เติบโตและมีศักยภาพสูงขึ้น ผู้นำจะให้ความใส่ใจพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อผลสำเร็จและการเติบโตของแต่ละคน

โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับทุกคน ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความจำเป็น ความต้องการ และลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนอาจได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า หรือบางคนอาจมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าคนอื่น ผู้นำจะมีการสื่อสารสองทาง และให้การสนับสนุนที่มีความเป็นส่วนตัวผ่านการเดินดูรอบ ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) โดยดูแลและให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาผู้ตาม พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และท้าทายตนเองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำจะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่กำลังถูกตรวจสอบ

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ผู้นำในแนวนี้นี้จะมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง และมีคุณสมบัติในการสร้างความไว้วางใจ สนับสนุนและการพัฒนาศักยภาพของทีมเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบภาวะผู้นำการปรับตัว

กระบวนการภาวะผู้นำการปรับตัว (The Adaptive Leadership Process) โดย Heifetz and Linsky (2002) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเริ่มต้นจากการสังเกต สู่การตีความและการออกแบบงานเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ความผันผวนต่าง ๆ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การสังเกต (Observe) ผู้นำการปรับตัวจะสังเกตปรากฏการณ์และรวบรวมข้อมูลทั้งที่ปรากฏชัดเจนและไม่ปรากฏชัดเจน โดยเริ่มจากการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤติเป็นอันดับแรก ผู้นำจะมอบหมายให้ผู้สังเกตการณ์ปฏิบัติตนเสมือนบุคคลที่อยู่บนระเบียง (Balcony) เพื่อสังเกตและบันทึกปรากฏการณ์ รวมถึงความถี่ของการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ จากนั้นผู้นำจะนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกมาพิจารณาพร้อมกับกลุ่มคนทำงาน โดยให้ผู้บันทึกเล่าปรากฏการณ์ให้กลุ่มฟังเหมือนการฉายภาพ โดยไม่เพิ่มข้อคิดหรือมุมมองส่วนตัวลงไป

2. การตีความ (Interpret) ผู้นำจะตีความหรือแปลความหมายจากการสังเกตเพื่อค้นหาสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ต่างๆ แม้ว่าการตีความในขั้นต้นอาจเป็นเพียงการคาดเดา แต่การฝึกปฏิบัติเช่นนี้บ่อย ๆ จะช่วยให้ผู้นำสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและคลุมเครือได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

3. การออกแบบงาน (Intervene) ผู้นำการปรับตัวจะนำข้อมูลจากการสังเกตและบทสรุปจากการตีความมาพิจารณา เพื่อออกแบบงาน โครงการ กระบวนการ หรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับสมมติฐานในการจัดการปัญหา โดยมีการสื่อสารสร้างการรับรู้และความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การปรับเปลี่ยนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบภาวะผู้นำการปรับตัว โดย Heifetz and Linsky (2002) นี้ จึงเน้นการสังเกตอย่างละเอียด การตีความข้อมูลอย่างลึกซึ้ง และการออกแบบงานที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ความผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

Northouse (2019) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ต่อยอดจาก Heifetz and Linsky (2002) โดยเสนอองค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงระหว่างความท้าทายเชิงสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบนี้ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

1. สถานการณ์ความท้าทาย (Challenge Situation)

1.1 ความท้าทายเชิงเทคนิค (Technical Challenge): ปัญหาที่มีวิธีแก้ไขชัดเจนตามกระบวนการหรือโดยผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ความท้าทายเชิงเทคนิคและการปรับเปลี่ยน (Technical and Adaptive Challenge): ปัญหาที่ต้องจัดการทั้งด้านเทคนิคและการเรียนรู้

1.3 ความท้าทายในการปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenge): ปัญหาที่ไม่ชัดเจนต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อจัดการ

2. พฤติกรรมหรือกิจกรรมของผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.1 การมองภาพรวม (Big Picture/Get on the Balcony): ผู้นำต้องวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบ

2.2 กำหนดประเด็นความท้าทาย (Identify Adaptive Challenge): วิเคราะห์และแยกแยะประเภทความท้าทาย

2.3 สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ (Regulate Distress): สร้างความปลอดภัยและจัดการความกังวล

2.4 รักษาวินัยและมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Maintain Disciplined Attention): กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นทำงานท้าทาย

2.5 มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ (Give the Work Back to the People): มอบหมายงานพร้อมสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย

2.6 รับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ (Protect Leadership from Below): สร้างบรรยากาศการรับฟังและยอมรับความแตกต่าง

3. งานการปรับเปลี่ยน (Adaptive Work) เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามร่วมมือกันจัดการกับความท้าทาย โดยผู้นำไม่ใช่อำนาจควบคุม แต่เน้นการปฏิสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Northouse (2019) นี้ จึงเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์การสร้างบรรยากาศการทำงาน และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจัดการกับความท้าทายทั้งเชิงเทคนิคและการปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า ความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ผู้นำในแนวนี้นี้จะมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง และมีคุณสมบัติในการสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุน และการพัฒนาศักยภาพของทีม เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ความหมายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

Godar and O'Connor (2001) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม ประเมินสถานการณ์และความสามารถในการจัดการภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Coleman and Glover (2010) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการบริหารจัดการอย่างชำนาญและคล่องแคล่วของผู้นำรวมถึงการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

Tyrer (2013) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง การใช้ความริเริ่ม ความรับผิดชอบและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานของสมาชิกให้ราบรื่นและเกิดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งปัจจุบันและอนาคต

Adair (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถความชำนาญ ความคล่องแคล่วและความเชี่ยวชาญในการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างเป็นธรรมชาติ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง และจากการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การสังเคราะห์การมีทักษะภาวะผู้นำนั้น ส่งผลดีและเกิดประโยชน์โดยตรงต่อผู้นำในองค์กรต่าง ๆ

Northouse (2019) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พัฒนาระบบการสื่อสาร และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

อำนาจ ธีระวนิช (2553) ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554) ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการนำและการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและช่วยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง การบูรณาการลักษณะ คุณลักษณะ ลักษณะเฉพาะ ลักษณะพิเศษ สมรรถนะ พฤติกรรมในการนำผู้ตามในมิติต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารถึงความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ศิลปะของการใช้อิทธิพลและความเชี่ยวชาญในการอำนวยความสะดวก สั่งการ ชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

ขอบข่ายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

National Association of Secondary School Principal (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills)
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking and reactivity Skill)
4. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)
5. ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill)
6. ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skill)
7. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision Skill)
8. ทักษะการเรียนรู้เร็ว (Sensitivity Skill)
9. ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ (Adjustment Skill)

10. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2013) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (Essential Leadership Skills in the 21st Century) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ได้แก่

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Building Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning Project Skills)
4. ทักษะการกำกับการณ์ปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building up Skills)
7. ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching Skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social Skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skill)
10. ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational Skills)
11. ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflecting & Thinking Skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-Management Skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical Skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)
16. ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Skills)
17. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning Skills)
18. ทักษะการบริหารเวลา (Time Management Skills)
19. ทักษะการแก้ปัญหาคัดแย้ง (Conflict Resolution)
20. ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Skills)

Kabyemera (2014) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารจัดการองค์กรไว้ในหนังสือ Leadership Skills for the 21st Century: Guide for Top Manager ต้องมีทักษะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการ (Management)
2. การจูงใจ (Motivation)
3. ท้าทายความคิดสร้างสรรค์ (Challenges/Creative)

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
5. มีเป้าหมาย (Goal)
6. วิสัยทัศน์ (Vision)
7. กลยุทธ์ (Strategy)

Williams (2014) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Skill in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. การมุ่งเน้น (Focus)
3. ทักษะการสื่อสาร
4. การหยั่งรู้

Center for Creative Leadership NASSP (2015) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential Leadership Skill in the 21st Century) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. ทักษะการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Building Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning Project Skills)
4. ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building Up Skills)
7. ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching Skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social Skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skill)
10. ทักษะการกระตุ้นจิตใจ (Motivational Skills)
11. ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflective & Thinking Skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management Skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical Skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)
16. ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Skills)
17. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning Skills)

18. ทักษะการบริหารเวลา (Time Management Skills)
19. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)
20. ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Skills)

พรชัย เจดามาน และคณะ (2560) ทักษะของภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0 ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้แก่

1. การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building)
2. การแก้ปัญหา (Problem Solving)
3. การวางแผน (Planing Project)
4. การกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) และการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate Set)
5. การสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up) และการสอนงาน (Coaching)
6. การสร้างสังคม (Social) และการตัดสินใจ (Decision Making)
7. การกระตุ้นใจ (Motivational)
8. การคิดเชิงสะท้อน (Reflection Thinking) และการจัดการตนเอง (Self-Management)
9. การใช้เทคโนโลยี (Technological)
10. การเรียนการสอน (Pedagogical)
11. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
12. การบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Administration and Flexibly Adapted to the Situation)

มีแนวทางดังนี้

21.1 การวางแผน (Planning) การวางแผนที่ดีด้วยแผนกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน ที่ชัดเจนเข้าใจง่ายโดยการวางแผนนั้นต้องมีแนวปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีและสามารถปรับปรุงยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับนโยบายให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

21.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าสิ่งใดจะต้องมีการจัดโครงสร้างอย่างชัดเจนทั้งสายงาน จัดบุคลากรตามสายบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ของฝ่ายงาน อย่างเป็นระบบงานและมีทีมงานในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

21.3 การบังคับบัญชา (Commanding) มีการตัดสินใจสั่งการที่เป็นกัลยาณมิตร การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการบังคับบัญชาดูแลตรวจสอบและติดตาม

21.4 การประสานงาน (Coordinating) ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ดังนั้น ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อประสานงานต่าง ๆ และให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

12.5 การควบคุม (Controlling) จำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 5 ประการ คือ

12.5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influences) เป็นระดับพฤติกรรมการทำงานที่ผู้นำแสดงให้เห็นและเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุฒิใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีเป้าหมายชัดเจน และมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค การมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถ มุ่งมั่น ทรชนกและทุ่มเท มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมตนเอง เห็นคุณค่า มีคุณธรรม และจริยธรรม

12.5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมาย

12.5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา การมองปัญหาเชิงระบบในแง่มุมต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

12.5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และยึดหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

12.5.5 การสร้างทีมงาน (Team) การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคล การรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมามีเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กุลจิรา รักชนกร และสุภัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563) ได้ศึกษาแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดที่ผสมผสานวิธีการพูดและการนำเสนอข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อเทคโนโลยีและนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity skills) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยนำความรู้ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์เกิดความเชื่อมั่น กล้าคิด กล้าลอง กล้าแสดงออก ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน พร้อมเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ และสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มเป็นผลงานแปลกใหม่

3. ทักษะวิสัยทัศน์ (Visionary skills) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนโดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. ทักษะความร่วมมือ (Collaboration skills) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนการดำเนินงานกิจกรรมร่วมติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาค นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการ							
	NASSP (2013, Online)	OECD (2013)	Kabymera (2014, Online)	Williams (2014, Online)	Center for Creative Leadership (2015)	พรชัย เจตมานัน (2561)	กุลจิรา รักชนกร และ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563)	ความถี่
1 ทักษะการทำงานเป็นทีม/การสร้างทีม	✓	✓	✓		✓	✓		5
2 ทักษะการแก้ปัญหา	✓	✓			✓	✓		4
3 ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์	✓		✓				✓	3
4 ทักษะการสื่อสาร	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
5 ทักษะการเรียนรู้นวัตกรรม	✓							1
6 ทักษะการใช้เทคโนโลยี	✓	✓			✓	✓		4
7 ทักษะด้านวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
8 ทักษะการเรียนรู้เร็ว	✓							1
9 ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ	✓							1
10 ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์/มีเป้าหมาย/มุ่งมั่น	✓		✓	✓				3

ตาราง 1 ต่อ

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา		นักวิชาการ							
		NASSP (2013, Online)	OECD (2013)	Kabyrmera (2014, Online)	Williams (2014, Online)	Center for Creative Leadership (2015)	พรชัย เจตมามาน (2561)	กุลจิรา รักชนกร และ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563)	ความถี่
11	ทักษะการวางแผน		✓			✓	✓		3
12	ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน		✓			✓	✓		3
13	ทักษะการสร้างความสัมพันธ์		✓			✓	✓		3
14	ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง/การสอนงาน		✓			✓	✓		3
15	ทักษะทางสังคม		✓			✓	✓		3
16	ทักษะการตัดสินใจ		✓			✓	✓		3
17	ทักษะการกระตุ้นใจ		✓	✓		✓			3
18	ทักษะการคิดและสะท้อนผล		✓			✓	✓		3
19	ทักษะการจัดการตนเอง		✓			✓	✓		3
20	ทักษะการเรียนรู้การสอน		✓			✓	✓		3
21	ทักษะความฉลาดทางอารมณ์		✓			✓	✓		3
22	ทักษะการเสริมพลังอำนาจ		✓			✓			2
23	ทักษะการบริหารเวลา		✓			✓			2
24	ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		✓			✓			2
25	ทักษะการจัดการความเสี่ยง		✓			✓			2
26	ทักษะการบริหารจัดการ			✓					1
27	ทักษะด้านกลยุทธ์			✓					1
28	ทักษะการหยั่งรู้				✓				1
29	ทักษะความร่วมมือ							✓	1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกจากค่าความถี่ที่มากกว่า 4 ขึ้นไป ได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะภาวะผู้นำ

ด้านการสื่อสาร 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

การกำหนดทิศทางองค์กรหรือการมีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพฝันที่วาดไว้เพื่อไปให้ถึง วิสัยทัศน์ที่ดีมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน วิสัยทัศน์สามารถวัดผลได้เหมือนกับเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นสภาพการทั่วไปกว้าง ๆ เป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่าสถานศึกษาหรือองค์การหรือหน่วยงานมีความมุ่งมั่นอย่างไร มีแรงบันดาลใจอย่างไร มีบูรณาการอย่างไร และจะมีการควบคุมความพยายามในองค์การอย่างไร ผู้ที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารประการหนึ่งคือ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์นั่นเอง นักวิชาการได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำด้านทักษะ ด้านวิสัยทัศน์ ดังนี้

Sergiovanni (1982) ที่กล่าวว่า การมองการณ์ไกล เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการมองไกล จะเป็นคนที่มองอะไรได้กว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวคิดไกล ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจอะไรได้โดยเวลาเพียงเล็กน้อย ผลลัพธ์ผลผลิตที่ได้คุ้มค่า

Nanus (1992) กล่าวว่า หากปราศจากภาวะผู้นำองค์การก็เหมือนเรือชูชีพที่อยู่ท่ามกลางทะเลบ้าโดยไม่มีไม้พาย เข็มทิศ แผนที่ และความหวังประการสำคัญองค์การ ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเขาเห็นว่า วิสัยทัศน์เหมือนอนาคตที่เป็นจริงเชื่อถือได้และเป็นเป้าหมายที่ก้าวไปสู่สภาพที่ดีกว่าเดิมและเป็นที่ปรารถนาของทุกฝ่าย เป็นสิ่งที่สร้างความหมายในวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์การนั้น สร้างพลังในการก้าวไปสู่มาตรฐานแห่งความสำเร็จและเป็นตัวเชื่อมปัจจุบันกับอนาคต การจะพัฒนาวิสัยทัศน์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ในอนาคต และมีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยสามารถใช้เกณฑ์พิจารณาความต้องการของลูกค้าจากอุปสงค์ดังซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง การมองหากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้วยอุปสงค์จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี

Bass and Riggio (2006) ได้กล่าวถึงผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม และผู้นำจะต้องแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจนทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งความเป็นปึกเป็นทีม (Team Spirit) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์การ ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ใช้ลักษณะที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

Rock (2009) อธิบายถึงหลักการ 7 ประการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วยดังต่อไปนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) 2) การกำหนดแผนที่ (Mapping) 3) การเรียนรู้ (Learning) 4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) 5) การนำ (Leading) 6) ค่านิยม (Valuing) 7) สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational) 8) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 9) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 10) การปฏิบัติการวิสัยทัศน์ (Implementing) 11) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

Davis (2013) รองประธานกรรมการองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาและเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ การมีทักษะวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) 2) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a Clear Vision) 3) เส้นทางสื่อสารมีประสิทธิภาพ (Communicating this Path Effectively) 4) ไม่ยึดมั่นถือมั่นในตนเอง (Leaving Ego)

Toastmaster (2013) ได้กล่าวถึงทักษะของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรเป็นบุคคลที่มีทักษะดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Creat a Vision) 2) ความสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate Vision) 3) ความสามารถแสดงวิสัยทัศน์ (Articulate Vision) 4) ความสามารถการรวมพลัง (Energize Others)

Reimer (2013) ได้เสนอแนวคิดทักษะการมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญของผู้นำในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Skills for the 21st Century มีทักษะดังนี้ 1) สร้างภาพจินตนาการ (Imagination) 2) สร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 3) มีความมั่นใจ (Confidence) 4) สร้างแรงจูงใจ (Motivate) 5) การมีส่วนร่วม (Engage) 6) สร้างความเข้าใจร่วมกัน (Understanding)

Williams (2014) ได้กล่าวถึงทักษะการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Skills in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) 2) ทบทวนเป้าประสงค์ (Reexamine Objective) 3) กำหนดแนวทางใหม่สำหรับองค์กร (New Course the Organization)

Kabyemera (2014) ได้อธิบายถึงทักษะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดภาพที่คาดหวังและกระตุ้นโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 4) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) 5) การทำงานเป็นทีม (Team Work)

สรุปว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพอนาคตเป็นภาพที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อถือของสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันมาใช้ในกระบวนการวางแผน กำหนดนโยบาย พัฒนาการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้โดยโดยที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านภาษาเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเฝ้าคิด เฝ้าคน และเฝ้างานของผู้บริหารสถานศึกษาในการหลอมรวมแนวคิด วิธีการ และกระบวนการในการนำแนวคิดและวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติและพัฒนาองค์กรได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม

ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรต่าง ๆ จะต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่ดำเนินไป การขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยการมีผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทีมงานผู้ตามเป็นผู้ที่ที่เดินอยู่ในทิศทางที่ผู้นำกำหนด หากผู้นำกำหนดทิศทางผิดไม่มีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับยุคสมัยแล้ว เส้นทางแห่งความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ทีมงานย่อมเกิดความสับสนในการปฏิบัติอย่างแน่นอน และในที่สุดองค์กรย่อมแตกความสามัคคี ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีสอดคล้องกับยุคสมัยย่อมทำให้ทีมงานผู้ตามยอมรับเกิดศรัทธาและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำจนสามารถนำทีมงานทั้งหมดไปสู่เส้นทางแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Building) คือ หัวใจสำคัญของการทำงานซึ่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนจะต้องสร้างความไว้วางใจและกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเพื่อทำให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน

ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันทุกคนจะต้อง 1) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่มีอคติ 2) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดีให้เป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน 3) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ 4) มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น สร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือสถานที่ทำงานมีบรรยากาศแห่งความสุขและการทำงานมีประสิทธิภาพ

บุญช่วย สายรวม (2561) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีความจำเป็นสำหรับนำองค์การทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ ประกอบการหรือผู้บริหารหน่วยงานทุกประเภท ต้องอาศัยทักษะการสร้างทีมงานขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถกำหนดความสำเร็จของโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ขององค์การหลายโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประสบความล้มเหลวหรือความสำเร็จเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และทีมงานที่ยิ่งใหญ่ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การการทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและจะเป็นการประสบความสำเร็จด้วยตัวของบุคคลเอง องค์การและกลุ่มส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในผลงานร่วมกันของทีมงาน ซึ่งโดยทั่วไปนั้นจำเป็นต้องอาศัย 8 กลยุทธ์ขั้นพื้นฐานสำหรับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ จะต้องมีเป้าหมายเดียวที่ชัดเจนมีการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน
2. การมีเป้าหมายชัดเจน การสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจของวัตถุประสงค์โดยรวมและจำเป็นต้องมีการสื่อสารบ่อย ๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. การมีความมุ่งมั่นของสมาชิกในทีมแต่ละคน สำหรับกลุ่มคนที่ทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นของสมาชิกในทีม การปฏิบัติงานเป็นทีมส่วนมากล้มเหลวก็เพราะการขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม
4. การปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ที่สุด เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การรวมกลุ่มบุคคลที่มีทักษะเฉพาะที่จะบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของทีมงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกในทีมแต่ละคนโดยการประกันประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกทุกคนจึงจะส่งผลการทำงานร่วมกันของทีมงานมีประสิทธิภาพ
5. สมาชิกในทีมมุ่งความสำเร็จร่วมกัน ทักษะคติของบุคคลเป็นสิ่งที่เข้าใจยากที่สุด การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหรืองานที่มีความท้าทายผู้นำทีมจึงต้องกระตุ้นจิตใจสมาชิกของทีมงานและกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมกับทักษะการปฏิบัติงาน

6. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทีม การสื่อสารเป้าหมายของการปฏิบัติงานกับมวลสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยอาศัยเครื่องมือหลายชนิด เช่น อีเมล, โทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจึงเป็นทางเลือกของผู้นำสมัยใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยอาศัยเครื่องมือสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นกันเองแบบไม่ต้องเป็นทางการในการสื่อสาร

7. เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมสามารถบอกได้เมื่อทีมงานได้ใช้เวลาร่วมกันทั้งในการทำงานและสภาพแวดล้อมทางสังคมต่าง ๆ ทีมที่ประสบความสำเร็จและสามารถคาดหวังผลสำเร็จร่วมกันปัจจัยที่สำคัญก็คือการที่สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และเป็นเจ้าภาพร่วมกันในทุก ๆ งาน

8. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน ปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในทีมต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำทีมโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานนั้นสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพของงานและทำให้สมาชิกของทีมเห็นคุณค่าและมีความภูมิใจในตนเองและสมาชิกในทีม

Fullan (2007) คณบดีของสถาบันศึกษาศาสตร์ออนตาริโอแห่งมหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (Think Out of The Box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความเคารพกับเสียงเงียบ (Respect Those You Want to Silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่า เขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่า การต่อต้าน (Resistance) ความแตกต่าง และความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ 2) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (Move Toward The Danger In Forming New Alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วยองค์กรที่ดีกับชุมชนที่ได้จะต้องเป็นไปอย่างควบคู่กัน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้มีความรับผิดชอบต่อการสาธารณะ 3) บริหารแบบใช้อารมณ์และการบริหารแบบใช้เหตุผล (Manage Emotionally as Well as Rationally) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรม (Reculturing) เกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้าง (Restructuring) เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กำหนดเวลาการทำงาน บทบาท และอื่น ๆ 4) ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (Fight for Lost Causes) อย่างมีความหวัง (Hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ ต่อไปแม้ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวัง

Schultz (1998) ได้สรุปทักษะความร่วมมือของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความชื่อว่า How to Develop These 8 Leadership Collaboration Skills เพื่อทำงานร่วมกันเป็นทีมและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยทักษะ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) ปัญหาความขัดแย้งก่อนการเกิดขึ้นตามมติ (Expect Conflict to Reach Consensus) 3) ยอมรับ

การเปลี่ยนแปลง (Embrace Change) 4) การตัดสินใจ (Make Decisions) 5) การยอมรับหรือยกย่อง (Provide Recognition) 6) มีส่วนร่วม (Engages) 7) สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ (Create Learning Experiences)

NCDPI (2013) ได้กล่าวถึงทักษะความร่วมมือสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยทักษะ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) 2) การระดมสมอง (Brainstorming) 3) การตัดสินใจ (Decision Making) 4) การเป็นผู้นำ (Leading) 5) กำหนดเป้าหมาย (Goal setting) 6) การสร้างทีม (Team Building) 7) แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflicts)

Cuccureddu (2013) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับทักษะความร่วมมือของภาวะผู้นำไว้ในบทความที่ชื่อว่า Six Essential Skills and Attitudes of Collaborative Leaders ประกอบด้วยทักษะ 1) การไกล่เกลี่ย (Mediation) 2) มีอำนาจโน้มน้าว (Influencing) 3) มีส่วนร่วมกับผู้อื่น (Engaging Others) 4) ความอดทน (Patience) 5) การเอาใจใส่ (Empathy) 6) ความไว้วางใจ (Trust) 7) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Ability)

Hurt (2014) ได้กล่าวถึงศตวรรษที่ 21 ว่ามีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความชื่อว่า “21st Century Leadership Skills Require Collaborative Learning” ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 4) นวัตกรรม (Innovative) 5) มีความยืดหยุ่น (Flexible) 6) แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflicts)

1Focus (n.d.) เป็นสถาบันการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม 1-Focus Where Passion Creates Results Business ที่กรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมนีได้นำเสนอองค์ประกอบของโมเดลทักษะความร่วมมือสำหรับภาวะผู้นำไว้ในบทความที่ชื่อว่า Model of: 360 Leadership Readiness tm ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 2) กลยุทธ์ (Strategizes) 3) มีส่วนร่วม (Engages) 4) สร้างสรรค์ (Creates) 5) เป้าหมาย (Goal)

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างเป้าหมายร่วมกันจัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำงานเป็นทีมนี้ย่อมหมายถึงการทำงานร่วมกันของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ

การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับสถานศึกษา ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง จะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของยินยอมปฏิบัติตามอย่างสมัครใจเต็มใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จากการบริหารงานในองค์กร

3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

ในการบริหารงานและบริหารคนในยุคปัจจุบันมีความหลากหลาย ทั้งเรื่องวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติ ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรมีทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ให้ทั้งองค์กรและลูกค้า รวมทั้งตัวผู้นำเอง เทคนิคการสื่อสารแบบผู้นำที่ดีได้นักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

P21 (2007) เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ได้กำหนดกรอบแนวคิดทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากกับทักษะการสื่อสารจึงเน้นการสื่อสารโดยใช้สื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพชัดเจนประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ 1) ด้านสารสนเทศ (Information) 2) รู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)

Lehmann (2011) ได้อธิบายถึงผู้นำสถานศึกษาต้องรู้เกี่ยวกับทักษะการใช้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า What School Leaders Need to Know About Digital Technologies and Social Media ประกอบด้วย 1) ด้านระบบดิจิทัล (Digital) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technologies) 3) ด้านสังคมออนไลน์ (Social Media)

Becca (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่มีชื่อว่า Top 4 Skills Needed for Career Success in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listen and Decipher Meaning) 2) มีทักษะการพูดในที่สาธารณะ (Public Speaking Skills) 3) เขียนอย่างชัดเจน (Write Clearly) 4) การนำเสนอ (Presentation) 5) สื่อมัลติมีเดีย (MultiMedia) 6) เทคโนโลยี (Technologies)

NCDPI (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารสำหรับภาวะผู้นำและการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ไว้ใน PowerPoint Presentation ที่ชื่อว่า 21st Century Skill Leadership and Learning in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the

Situation) 2) ทักษะการพูด (Speaking Skills) 3) การนำเสนอ (Presentation) 4) ทักษะการอ่าน (Reading Skills) 5) การเขียน (Writing Skills) 6) การฟัง (Listening Skills) 7) การเลือกสื่อ (Choosing a Medium) 8) การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

Denise and Rodey (2016) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Communication in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอ (Presentation) 2) ชัดเจน (Clear) 3) ความซื่อสัตย์ (Honest) 4) ความรับผิดชอบ (Accountable) 5) การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication)

Partnership (2014) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21 ST CENTURY SKILLS ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) 2) การเขียน (Written) 3) ทักษะการพูดที่สาธารณะ (Public Speaking) 4) ทักษะการนำเสนอ (Presenting skill) 5) ทักษะการฟัง (listening) 6) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology) (ICT) 7) การรู้เท่าทันสื่ออินเทอร์เน็ต (Media and Internet Literacy) 8) การวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูล (Data interpretation and Analysis) 9) การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Programming)

Carrera (2015) ได้กล่าวถึงทักษะการติดต่อสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานสำหรับมนุษย์ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า Communicate 20: The Art of Communicating in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Presentatons) 2) การสื่อสารด้วยสื่อประสม (Amultimedia Communication) 3) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) 4) การสื่อสารด้วยภาษาเขียน (Written Communication)

AMA (2016) American Management Association สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21st Century Skills: Communication ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) เข้าใจตนเอง (Self-Awareness) 2) เทคนิคการฟัง (Listening Techniques) 3) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills) 4) แทรกแซงสถานการณ์ความขัดแย้ง (intervention and Conflict Management) 5) การสื่อสารแบบกล้าแสดงออก (Assertive Communication)

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการสื่อสารทั้งในองค์กรและในที่สาธารณะ โดยผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทั้งวาจา การเขียน การฟัง และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เพื่อการเสนอข้อมูลเสนอความเห็น การจูงใจ การสั่งการ การต่อรองเพื่อโน้มน้าวหรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยในการสื่อความหมายของผู้บริหารเป็นการสื่อสารทั้งทางวาจา การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี กระบวนการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ความต้องการไปสู่ผู้รับสาร

โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารจะใช้ในกิจกรรมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การบริหาร บุคลากร การควบคุม การจูงใจ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร

4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี

สุขุม เฉลยทรัพย์ และครรชิต มาลัยวงศ์ (2547) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีและการสื่อสาร หมายถึง เทคโนโลยี 2 ด้านหลัก ๆ ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมที่ผนวกเข้าด้วยกันเพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ข้อความ หรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2545) ให้ความหมายของ ICT ว่า หมายถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับข่าวสาร ข้อมูลและการสื่อสาร นับตั้งแต่การสร้าง การนำมา วิเคราะห์ ประมวลผล การรับและการส่งข้อมูล การจัดเก็บและการนำไปใช้งานใหม่ เทคโนโลยีเหล่านี้ มักจะหมายถึง คอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วยส่วนอุปกรณ์(Hardware) ส่วนคำสั่ง (Software) และส่วนข้อมูล (Data) และระบบการสื่อสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์ ระบบข่าวสารข้อมูล ดาวเทียมหรือเครื่องมือสื่อสารใด ๆ ทั้งที่มีสายและไร้สาย

Williams (1998) ให้ความหมายของ ICT ว่า หมายถึง การผสมผสานกันของ Information Technology (IT) และ Communication Technology (CT) ดังนี้ Information Technology (IT) คือ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นฮาร์ดแวร์ในการเข้าถึง แก้ไข เปลี่ยนแปลง จัดเก็บ จัดการและเสนอข้อมูล โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ Communication Technology (CT) คือ การสื่อสารที่ทำให้ได้ข้อมูล โดยการค้นหาและเข้าถึงได้ ได้แก่ เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ และโมเด็ม เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร Information and Communication Technology: (ICT) หมายถึง เครื่องมือที่ประยุกต์หรือพัฒนาความรู้ให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนิน ชีวิตของสังคมปัจจุบัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

1. เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) เพื่อการวิเคราะห์ประมวลผลการจัดเก็บและพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์
2. เทคโนโลยีการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารจะต้องอาศัยคนหรือพีเพิลแวร์ (People ware) ดังนั้น หากพีเพิลแวร์ (People ware) ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและมีสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานพร้อม และเหมาะสมก็สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี

HR Society Magazine (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560) ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุค เศรษฐกิจดิจิทัลจะมีบทบาทและหน้าที่ในการผลักดันองค์กรที่แตกต่างจากเดิมในหลายมิติ เช่น

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็วผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกันคือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน, Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น Google ใช้การออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศ ให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรม การยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ใน “Googleplex” พนักงาน แต่ละคนมี “เด็นท์” ส่วนตัว แต่ใช้วัสดุโปร่งใสทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ยังสามารถสบตาในลักษณะ “Eye Contact” ทำให้รู้สึกเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นการดีไซน์เครื่องตกแต่งในสำนักงานให้เป็นลักษณะสตูดิโอ ที่มีผนังและประตูเป็นอะคริลิกโปร่งใสยังให้ความรู้สึกทั้งเป็นส่วนตัวและเปิดรับต่อความคิดใหม่ ๆ จากภายนอก

2. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง หากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมี “ช้าเกินไป” การเติบโตจะหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาวผู้นำจะ “ชนะครั้งเดียว” ไม่พอ สตีฟ จอบส์ (Steven Jobs) เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ผลักดันบริษัทแอปเปิลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้ งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ขององค์กรโดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมดหรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียงสามารถใช้ ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เช่น บริษัท IBM ที่มุ่งเน้น การเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ (IBM Business Consulting) จนสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง พูจีฟิล์มที่ใช้กลยุทธ์ในการแตกขายสินค้าใหม่โดยใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่โดยเฉพาะในเคมี และ นาโนเทคโนโลยีจนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือเครื่องสำอางบำรุงผิวและลบริ้วรอยในบางครั้ง เมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ผู้นำต้องตัดสินใจที่จะหยุดและออกจากการแข่งขันโดยทันที ซึ่งอาจจะขายธุรกิจเพื่อดึงเงินทุนกลับมาในขณะที่ธุรกิจยังมีมูลค่าอยู่ เช่น บริษัทอีสต์แมน โคดัก ขายสิทธิบัตรด้านภาพถ่ายดิจิทัลให้กับ Google และ Apple เพื่อนำเงินที่ได้ไปผ่อนชำระหนี้ และคงธุรกิจบางส่วนไว้ เป็นต้น

4. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและทำลายธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย (Disruptive Technology) ผู้นำในยุค

ดิจิทัลต้องกล้าที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาแทนที่สินค้าหรือบริการเดิมที่เริ่มล้าสมัย เช่น อเมซอน สามารถรักษาอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องเพราะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิมของตนเอง เช่น Kindle e-book มาแทนการจำหน่ายหนังสือทางออนไลน์ Amazon Prime ให้บริการดูภาพยนตร์จำนวนมากทางอินเทอร์เน็ตแทนการจำหน่าย DVD ทางออนไลน์ เป็นต้น

5. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื้อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) ที่คนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็น มีอิสระในการตัดสินใจสร้างผลงานเต็มที่ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลองนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ แนวทางที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรนำมาใช้ คือการมีส่วนร่วม เรียกว่า กรอบการทำงานแบบ I-C-T ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 Influence + Co-operate + Engage ขั้นที่ 2 Initiate + Collaborate + Enhance และขั้นที่ 3 Intergrate + Co - create + Empower ตัวอย่างเช่น บริษัท Honda สนับสนุนการทำงานของพนักงานโดยการมอบอำนาจ เต็มขาด (Empowerment) ให้อิสระทางความคิดตัดสินใจได้เองทำให้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ จนสามารถผลิตหุ่นยนต์ Asimo ที่ทำงานได้คล้ายมนุษย์ ก่อนหน้าบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ เป็นต้น

6. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบ Automation หรือหุ่นยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้นเรียกว่า “Collaborative Robot” หรือ “Cobot” ตามกฎ 3 ข้อ ของไอแซค อาซิมอฟ (Isaac Asimov) บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกัน ระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ คือ 1) หุ่นยนต์มีอำนาจกระทำการอันตรายต่อผู้ที่เป็นมนุษย์หรือนิ่งเฉย ปล่อยให้ผู้ที่เป็นมนุษย์ตกอยู่ในอันตรายได้ 2) หุ่นยนต์ต้องเชื่อฟังคำสั่งที่ได้รับจากผู้ที่เป็นมนุษย์เว้นแต่คำสั่งนั้น ๆ ขัดแย้งกับกฎข้อแรก 3) หุ่นยนต์ต้องปกป้องสถานะความมีชีวิตของตนเองไว้ตราบนานเท่าที่ การกระทำนั้นมิได้ขัดแย้งต่อกฎข้อแรกหรือข้อที่สองในการนำ “Cobot” มาใช้ หุ่นยนต์ต้องออกแบบ ให้ปลอดภัย มีหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ น้ำหนักเบา เคลื่อนย้ายและดูแลรักษาได้ง่าย ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องบริหารองค์กรที่มีการใช้ “Cobot” ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะของพนักงานให้ใช้ หรือควบคุมระบบ Automation และหุ่นยนต์เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีสื่อและเทคโนโลยี ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน อีกทั้งบทบาทของผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาครูผู้สอน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

การคิดแก้ปัญหาถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งหมด การคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่วุ่นวายสับสน ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จักการใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยม ความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีกด้วย ซึ่งแนวคิดนี้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

Giddens (1984) ได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องต้องใช้เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถไว้ 9 ประการดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป้าหมายของงานที่มีคุณค่าจะต้องเกิดการร่วมมือระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องทำงานในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมในการตั้งเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับทุกฝ่าย 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำคือ การทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาอยากให้ทำ แบบภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบแต่ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะพยายามเปลี่ยนแปลงแบบภาวะของผู้นำจากความเผด็จการไปสู่แบบที่มีมีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตย 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision) ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องตัดสินใจต้องเข้าปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงแก่นของปัญหาเพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องไม่เสียเวลากับการแก้ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ก็จะไม่ให้ความสนใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องไม่เลื่อนการแก้ปัญหานั้นออกไปและจะต้องตัดสินใจในแนวที่มุ่งว่าจะได้ดีที่สุด ผู้บริหารไม่ควรมอบอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดให้แก่คณะกรรมการ 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารก็คือการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเห็นจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี 3 องค์ประกอบ คือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การใช้สื่อที่เหมาะสม (Appropriate media) และทักษะในการฟัง (Listening skill) ผู้บริหารที่เข้าใจทักษะเหล่านี้จะไม่พบความยุ่งยากในการบริหารงาน 5) การสอนและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) ผู้บริหารต้องเป็นผู้สอนและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในองค์กรเพราะในภารกิจในการบริหารย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ ทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงานโดยปกติ และทักษะที่ใช้ในการให้คำปรึกษาควรจะได้ใช้เฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ผู้บริหารที่ดีควรจะจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการแนะนำและการกระตุ้นจะต้องให้คำชมเชยและให้สิ่งจูงใจอื่น ๆ เมื่อเขาปฏิบัติงานดีและต้องคัดค้านหรือต่อต้านเมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหาขึ้น 6) การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Managing Change and Conflict) การเปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่เกือบทุกบทบาทของการบริหาร ผู้บริหารมีความสามารถจะต้องตระหนัก

ในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี และจะต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะขัดขวางและต่อต้านการทำงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการใช้แนวทางและกำกับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลงควรมุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและผู้บริหาร และบรรลุความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากมักกลายเป็นความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องจัดการความขัดแย้งในแนวทางที่สร้างสรรค์มากกว่าการเหมินเฉยหรือการจัดมันออกไป 7) ทักษะการเมือง (Political Skill) เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารเพื่อการหลบหลีกเพื่อลดความล่าช้าและเพื่อการทำงานให้เร็วขึ้น ทักษะนี้มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์การทุกชนิด ตัวอย่างทักษะทางการเมืองบางอย่าง เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม การล้างแค้น การข่มขู่ให้กลัว เป็นต้น 8) การบริหารเวลา (Managing Time) เวลาอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นหรืออาจถูกมองว่าเป็นข้อจำกัดที่น่ากลัวต่อการปฏิบัติงานทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องจัดการเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเอาใจจริงเอาใจกับการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 9) การประเมินผลและการให้รางวัล (Evaluating and Rewarding) ผู้บริหารที่ตระหนักในเรื่องนี้จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลและการให้รางวัล

Thomas (1976) ความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้องหรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้คนที่ได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติโดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Solution)

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผอนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วย การมองหาลู่ทางมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ที่ที่บุคคลนั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความไม่สนใจต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Lose-lose Solution)

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-win Solution) มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-win solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการคนละส่วน เพื่อเป็นการรอมชอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจนเป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกันโดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะและผู้แพ้ (Some Win Solution/Some Lose Solution)

Eberle and Stanish (1996) ทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ทั้งโดยตนเองและรับการฝึกฝนจากผู้อื่น นักคิดแก้ปัญหาจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล
2. ตั้งใจค้นหาความจริง
3. กระตือรือร้น
4. ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนใจสิ่งรอบด้าน
5. เปิดใจรับความคิดใหม่
6. มีมนุษยสัมพันธ์
7. มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ
8. กล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง
9. มีความคิดหลากหลายและคิดยืดหยุ่น
10. มั่นใจในตนเอง
11. มีความคิดสร้างสรรค์
12. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
13. ใจเย็น สุขุม รอบคอบ

Moore (1996) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึงเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งของคนในองค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมายและแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก สาเหตุของความขัดแย้งมี 5 ประการหลัก ดังนี้

1. ความขัดแย้งจากข้อมูล (Data Conflict) หมายถึง การขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกัน สื่อสารบกพร่อง ความแตกต่างของวิธีการแปลผลข้อมูลและความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล เป็นต้น
2. ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) หมายถึง การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มีการแก่งแย่งเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรักเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น
3. ด้านความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) หมายถึง กระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจและบารมี ระบบการกระจายทรัพยากร เป็นต้น
4. ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) หมายถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม การสำคัญผิด และการสื่อสารที่บกพร่อง
5. ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) หมายถึง ความแตกต่างในโลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติ การตีค่าประเมินประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดู

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา มีกระบวนการแก้ปัญหาคิดที่สร้างสรรค์ใช้วิธีการแก้ปัญหาย่างหลากหลาย เหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและส่งผลทางลบน้อยที่สุด ซึ่งทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหของผู้บริหารแสดงถึงกระบวนการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลายโดยจะวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเสียก่อนแล้วจึงพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ค้นหาวิธีแก้ไข พยายามคิดนอกกรอบและนำเสนอประสบการณ์และความชำนาญที่เรามีอยู่มาแก้ปัญหาให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่าการใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สอดคล้องกับบริบทและขนาดของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจตามขั้นตอนและเป็นระบบจึงไม่เกิดความขัดแย้งกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การตัดสินใจต้องอาศัยความกล้าหาญ คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก รวมถึงอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และร่วมตัดสินใจของทีมงานด้วย

การใช้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนมากไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติจนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญตลอดจนขาดการสนับสนุนในการดำเนินงานทุกขั้นตอนของสถานศึกษาแล้วก็ยากที่จะสำเร็จได้ ซึ่งต่อไปนี้นำข้อสรุปการใช้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

1. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (Setting School Directions) บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็นและยอมรับต่อภาพของสถานศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ได้แก่ การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Version) ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยให้สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุดของการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่าง ๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุน และความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลายในเส้นทางสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรของสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่ดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้

2. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing People) ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลักการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในสถานศึกษา (School-based Professional Development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่ ทรงส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรมการนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers Assisting Peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูปั้นทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner Leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอและนำเสนอความรู้ใหม่ ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่น เกิดการเรียนรู้ด้วยพฤติกรรม การทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำจะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมที่สถานศึกษาควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

3. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization) เนื่องจากความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้สถานศึกษาได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิก

ที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้ เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของสถานศึกษา (Strengthening School Culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของสถานศึกษาจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่าง ๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา

ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา (Modifying Organization Structure) ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงาน ที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อร่วมงาน การวางแผน การสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น

ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมิน ให้ความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครูและวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่ขัดต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น

โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงานโดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครู อาจารย์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่ตัวครูหรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครูด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่คนสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและสถานศึกษาโดยรวมได้อย่างราบรื่น การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการทั้งหลายที่แวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจและมีภาพลักษณ์ที่เป็น

ห่วงต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาและให้การสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อสถานศึกษา การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้นำแต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของสถานศึกษาในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากเกินไป น้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ การนำทางคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมาก โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาชาติไปสู่อนาคตใหม่ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในมิติด้านการพัฒนาบุคคล มิติด้านการพัฒนาระบบบริหารงาน มิติด้านการทำงานเป็นทีม และมิติด้านการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคของการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศไทยกำลังท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุค “ประเทศไทย 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งต้องอาศัยฐานการพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยอาศัยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับเป็นฐานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการบูรณาการ (Intergration) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Trait) นิสัย (Habit) และทัศนคติ (Attitude) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลดีโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษายุคใหม่และเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษายุคใหม่ให้สามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศไทยไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน บุญช่วย สายราม (2561)

Senge (1990) กล่าวว่า “องค์กรที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกัน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพ

ตามที่ปรารถนา” Senge และคณะให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่าการสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ก็คือ การทำให้คนในองค์การรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์การให้สูงขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดย Senge ได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิผลในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “เมื่อเวลาผ่านไปหลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็น และได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมาที่เรียกว่า วงจรของการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (Deep Learning Cycle)” อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ให้แก่บุคคลและองค์การโดยรวม

Senge (1994) เสนอแนะว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลจริงจังก็นำไปปฏิบัติ (Practice) ทั้งนี้คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษา ใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการเพื่อสร้างสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ (Learning School) ตามกรอบแนวคิดของ Senge ดังนี้

หลักการที่ 1: ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ของสมาชิก ความรอบรู้แห่งตน หมายความว่า ทุกคนที่อยู่ในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่าตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของสถานศึกษา โดยรวมครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ตนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น ความรอบรู้แห่งตน จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตนเยี่ยงมืออาชีพและต้องเป็นสมาชิกที่ดีเพื่อช่วยเหลือให้ทีมงานของตนมีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานและร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้าง

ความรู้แห่งตนของครูก็คือการร่วมกันเรียนรู้กับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทต้องเป็นผู้เรียนรู้ (Teachers as Learners) ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย

หลักการที่ 2: ต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง ความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ภายในบุคคล (Unconscious Assumptions) ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นปทัสถานที่มีลักษณะไม่เป็นคำพูด (Unspoken Norms) แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าสถานศึกษาของตนจะดำเนินการต่อภารกิจต่าง ๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นนักการศึกษา จะต้องตอบตนเองให้ได้ว่าในฐานะที่เป็นมืออาชีพ ตนจะมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคล ในสถานศึกษา ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบแผนความคิดอ่านเหล่านี้ มักไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้างที่สถานศึกษาได้ทำ หรือมีอะไรบ้างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้นถ้าเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นแบบแผนความคิดอ่านดังกล่าวเหล่านี้จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบร่วมกันของทุกฝ่าย ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น สิ่งที่สถานศึกษาเชื่อและใช้เป็นแนวทางการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่ หรือนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชนเพียงไร ตลอดจนกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติและวิธีการต่าง ๆ ที่สถานศึกษาใช้ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อ วิถีชีวิต วิสัยทัศน์ที่สังคมคาดหวังต่อสถานศึกษาหรือไม่ เพียงไร เป็นต้น

หลักการที่ 3: ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ทุกคนร่วมกันวาดฝันและปรารถนา ที่จะให้เกิดขึ้นจริงกับสถานศึกษาของตน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิด ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ร่วมจึงเป็นพลังขับเคลื่อนให้ภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษามุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วม มิได้เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะวิสัยทัศน์ร่วมที่ดีควรมีความชัดเจนทั้งเป้าหมาย และแนวทางที่สามารถบรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้น ๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจเท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับ ความคาดหวัง อย่างมีความหวังและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งของส่วนตนและของทีมงาน โดยเต็มความสามารถ และยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

หลักการที่ 4: ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การเรียนรู้แบบทีม เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าผลงานที่เกิดจาก การทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นการได้

“พลังทวีคูณ หรือ Synergy” ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่างทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีม สูงขึ้นตามไปด้วย Senge เสนอแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาเพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีมได้ โดยการใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีอภิปรายถกปัญหา (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครองมาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่าง ๆ สถานศึกษาดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน (Classroom Structure) การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผล ประเมินผล ใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดจนการบริหารจัดการสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เป็นต้น Senge เชื่อว่ากิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปรายนอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีม แล้วยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-based Staff Development) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์การหนึ่งที่มีประสิทธิผลและเป็นการสร้างภาวะผู้นำ ให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้จึงควรมีกิจกรรมต่าง ๆ สมาชิกของทีมได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างการ ผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปราย ร่วมกันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเนืองนิตย์ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การไปในที่สุด

หลักการที่ 5 : พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถมองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ (See the Forest for the Trees) กล่าวคือ ในสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่าการปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ต่อการดำเนินการกิจโดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษา การคิดอย่างเป็นระบบของสถานศึกษา แห่งการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกจะมีทักษะในการพิจารณาเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวม ของสถานศึกษา และให้การยอมรับว่าถ้าการดำเนินงาน ณ จุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียน หนึ่งเกิดปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าการเรียน การสอนให้นักเรียนมีทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อจัดการ เรียนการสอนแบบ E-learning ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการ คิดของบุคคลในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม (Part-whole Relationship) ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของสถานศึกษาขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน อย่างไม่ไร้ที่ตามการใช้หลักการหรือวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มา ประเมินสถานศึกษาต่าง ๆ ในสหรัฐ

Senge (1990) ได้ภาพอย่างกว้าง ๆ ว่า สถานศึกษาเท่าที่มีอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ยัง ห่างไกลต่อความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ถ้าเทียบกับนิยามที่ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้

คือ องค์การที่คนทุกระดับร่วมกันพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะได้ช่วยกันสร้างสิ่งใหม่ที่พวกตนปรารถนา” แต่ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสอบถามนักการศึกษาจำนวนมากได้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่ายังอยู่ในภาวะถูกกดดันให้ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มากมายที่ผู้อื่นกำหนดให้ปฏิบัติ ทั้งที่หลายอย่างนั้นตนก็ไม่เห็นด้วยและไม่มีความเชื่อเช่นนั้นก็ตาม นอกจากนั้นยังพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อน จึงขาดความรู้ถึงถึงความจำเป็นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีปรากฏให้เห็นอยู่ในสถานศึกษาทั่วไป

Senge (2006) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องปรับภายในสถานศึกษาในประเด็นต่อไปนี้ การเรียนการสอนของสถานศึกษาต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Lerner-centered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Teacher-centered) ในการทำงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (Diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (Homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligences) เป็นต้น สร้างความเข้าใจและยอมรับว่าในการเปลี่ยนแปลงนั้นทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ในศตวรรษที่ 21 ทักษะปัญญา หรือ Intellectual Capital กลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กรและของประเทศชาติ กล่าวคือ ชาติใดที่ทุ่มเททรัพยากรและให้ความสำคัญสูงในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพของเยาวชนย่อมประกันได้ว่าชาตินั้นจะมีระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจสูงอย่างแน่นอน ดังนั้น ภาวะท้าทายต่อผู้นำทางการศึกษาก็คือ จะทำอย่างไรให้เด็กทุกคนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอยู่ในระดับสูงแทนที่เคยมีเด็กเพียงจำนวนน้อยนิดที่ประสบผลสำเร็จเช่นนั้น ปัญหาใหม่ที่เผชิญหน้าก็คือ ขณะที่เรากำลังสู่ยุคศตวรรษที่ 21 แต่บรรดาสถานศึกษาและวิธีสอนที่มีอยู่นั้นถูกออกแบบมาเพื่อยุคศตวรรษที่ 19 เท่านั้น สถานศึกษาในวันนี้หรือเมื่อวานนี้ย่อมไม่เหมาะสมกับความต้องการของสังคมอีกต่อไป การปรับสถานศึกษาให้สอดคล้องกับโลกอนาคตจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ใหม่ (New Mindset) กล่าวโดยรวม เราต้องการกระบวนทัศน์ใหม่ด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่รอบรู้และส่งเสริมการใช้ความสามารถสูงสุดของครูเพื่อให้สามารถออกแบบการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพให้นักเรียนทุกคน

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาเพิ่มทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรผู้นำในองค์กรล้วนมีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่หัวหน้างานหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในหลาย ๆ ด้าน

เช่น มีทักษะการเป็นหัวหน้างานและภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นการเติมเต็มและเสริมสร้างให้ผู้นำได้พัฒนาขีดความสามารถ สามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

Fullan (2007) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อันจะเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำที่จะต้องผ่านการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Five Component of Change Leadership) ซึ่งการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลังภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับ (Energy) ที่ประกอบไปด้วย 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวก ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์การทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

Goldsmith (2006) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลเกิดทักษะในการทำงาน หรือนำผลที่ได้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือ องค์กรเป็นการกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญผ่านโปรแกรมการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ใหม่และเพิ่มทักษะการบริหารงาน หรือการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกนัยหนึ่ง หมายถึง การพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อยกระดับของผลปฏิบัติงานปัจจุบันไปสู่ระดับของผลปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาในอนาคตเป็นกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อ ทักษะ คุณค่า และโครงสร้างขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาองค์กรเน้นไปที่การช่วยให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์คุณลักษณะและความสนใจของบุคคล คุณค่าและทักษะเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการไปสู่ตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การประเมินสภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำก่อนเข้ารับการพัฒนตามโปรแกรม (Individual Leadership Capability Assessment)
2. การวางแผนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำรายบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (Individual Development Planning)
3. การกำหนดกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร (Individual Career Pathing)
4. การเสริมสร้างประสบการณ์แบบเข้ม (Comprehensive Set of Leadership Development Experiences) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและสามารถพัฒนาไปสู่ระดับทักษะภาวะผู้นำที่สูงขึ้น
5. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

DiPaola and Hoy (2014) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้คนในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันหลายรูปแบบ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตได้นั้นจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งงานที่ทำด้วยกันและงานเฉพาะตัว ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อองค์กรทุกองค์กรเพื่อการเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลง

Campbell and Ellen (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการหรือความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและยังส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

Handy (2009) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่ว่าจากการศึกษาหรือจากการเข้ารับการพัฒนตามโปรแกรมฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำความรู้ ข้อมูลข่าวสารทักษะและทัศนคติตลอดจนแนวคิดที่ได้รับรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบัน และต่อไปในอนาคต ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นย่อมทำได้หลายวิธี ไม่เฉพาะเจาะจงว่าอยู่ในห้องเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น

Barbazette (2006) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพราะสามารถทำให้บุคลากรเกิดทักษะ มีความรู้ ความชำนาญ และสามารถติดตามองค์ความรู้ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะทำให้องค์กรลดความสิ้นเปลืองและได้รับผลผลิตที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของสังคม

Mcardle, et al. (2010) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจะต้องจัดให้มีในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ

ปรับตัวทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Russell (2006) ได้สรุปความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาความมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานเนื่องจากเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ทำน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์

3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งในระยะเวลาเริ่มแรกนั้นย่อมไม่มีความเข้าใจในลักษณะงานมากนัก จึงมักจะขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา บัญชาจะต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำตลอดเวลา การโครงการพัฒนาบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้น ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. ช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รู้และสามารถเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา การดำเนินงานภายในองค์กรนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและชุมชนให้สูงขึ้น นอกจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารแล้ว องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ยังต้องอาศัยบุคลากรทุกคนที่อยู่ในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างความตระหนักว่าตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของสถานศึกษา การพิจารณาตรวจสอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสียว่าสิ่งที่สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้นสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดเสนอแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาเพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้ว ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานการปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินภารกิจโดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษา ส่งผลต่อการยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางเป็นที่สำคัญนั่นเอง

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ข้อมูลพื้นฐาน

1. สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ตั้งอยู่หมู่ที่ 12 ถนนลำปาง-งาว ตำบลพิชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง รหัสไปรษณีย์ 52000 เว็บไซต์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 www.lpg1.go.th

2. พื้นที่รับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดลำปางในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองลำปาง อำเภอห้างฉัตร อำเภองาว และอำเภอแม่เมาะ มีตำบลรวม 41 ตำบล จำนวน สถานศึกษา ในสังกัด 105 สถานศึกษา จัดการเรียนการสอน 84 สถานศึกษา

ตาราง 2 แสดงข้อมูลจำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตฯประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ที่	อำเภอ	จำนวน สถานศึกษา (แห่ง)	จัดการเรียน การสอน	เรียนรวม ทุกชั้นเรียน	สถานศึกษาในระบบ DMC ไม่มีนักเรียน
1.	เมืองลำปาง	43	33	10	8
2.	แม่เมาะ	18	18	-	-
3.	งาว	25	20	5	4
4.	ห้างฉัตร	19	13	6	5
รวม		105	84	21	17

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567

ตาราง 3 แสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนจำแนกระดับชั้นเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน
อนุบาล 1	579
อนุบาล 2	1,309
อนุบาล 3	1,467
รวมก่อนประถมศึกษา	3,355
ประถมศึกษาปีที่ 1	1,897
ประถมศึกษาปีที่ 2	1,878
ประถมศึกษาปีที่ 3	1,931
ประถมศึกษาปีที่ 4	1,928
ประถมศึกษาปีที่ 5	2,062
ประถมศึกษาปีที่ 6	2,004
รวมประถมศึกษา	11,700
มัธยมศึกษาปีที่ 1	341
มัธยมศึกษาปีที่ 2	304
มัธยมศึกษาปีที่ 3	324
รวมมัธยมศึกษาตอนต้น	969
รวมก่อนประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนต้น	16,024

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567

ตาราง 4 แสดงข้อมูลจำนวนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตฯประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	55
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	16
ข้าราชการครู	875
ลูกจ้างประจำ	35
พนักงานราชการ/อัตราจ้าง	165
รวมทั้งสิ้น	1,146

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567

ตาราง 5 แสดงข้อมูลจำนวนประชากร ตามขนาดสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2567

ที่	ขนาดสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา (แห่ง)	จำนวน ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	จำนวน รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา
1.	สถานศึกษาขนาดเล็ก	53	24	0
2.	สถานศึกษาขนาดกลาง	26	26	2
3.	สถานศึกษาขนาดใหญ่	3	3	6
4.	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	2	2	8
รวม		84	55	16

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567

จากการศึกษาบริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สรุปได้ว่า มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดลำปางในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองลำปาง อำเภอห้างฉัตร อำเภองาว และอำเภอแม่เมาะ มีตำบลรวม 41 ตำบล จำนวนสถานศึกษาในสังกัด 105 แห่ง จัดการเรียนการสอน 84 แห่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯมัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯมัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีนโยบายที่ชัดเจน มีระเบียบแบบ แผนในการปกครองโดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดกลยุทธ์โดยสร้างฉันทามติร่วมกับชุมชน กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร ไม่ยืดหยุ่นเกินไป หรือเข้มงวดเกินไป มีการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และวิจัยมาใช้

ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน ตลอดจนมีความเมตตา เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร องค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ณิชาวรรณัฐ ของดี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในอำเภอวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในอำเภอวังเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3 ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ พบว่า ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการเรียนการสอน และข้อที่มีการปฏิบัติน้อยสุด ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และด้านการจัดการ

รัตนา เหลืองงาม (2562) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำ ในตนเองโดยยึดหลักการครองตน ครองคน และครองงานในการบริหารงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญ ของกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สระอนิง ยามา (2562) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน การสร้างภาวะผู้นำร่วมกัน การสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และ 2) เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ ไม่แตกต่างกัน

นฤมล คูหาแก้ว (2563) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามสถานภาพ แตกต่างกัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ 5) ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมและพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหาร สถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยการสร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร

บุษยมาส ผาติ (2563) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย จึงเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา พัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเองเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

อิสริยา กลิ่นสุนทร (2564) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง และระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 คือ ด้านการบริหารบุคคล โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.758 สามารถพยากรณ์การสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัด สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้ร้อยละ 57.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ คือ .01 และสามารถสร้างสมการในการพยากรณ์ และสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ $= 1.77 + 0.603 \times 5$ และในรูป

คะแนนมาตรฐาน คือ = 0.758 Zx5 และพบว่า ด้านการบริหารบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กร แห่งความสุขของสถานศึกษา ดังนั้น หน่วยงานบังคับบัญชา จึงควรมีนโยบายส่งเสริม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ คำนึงถึงการมอบหมายงานให้กับคนในองค์กรตามความสามารถและความถนัดของบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษา ประสบความสำเร็จจากการให้ความร่วมมือของบุคลากร ในสถานศึกษาตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรพล วงษ์เจริญ (2565) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับกระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ในรายละเอียด พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ทักษะด้าน การพัฒนาผู้อื่น ส่วนทักษะด้านการรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) ระดับกระบวนการ ประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด รองลงมา คือ การจัดทำแผนพัฒนาการจัด การศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษา ส่วนด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับกระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ 0.628

สุกัญญา เกิดอินทร์ (2565) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหาร ครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก และการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะทางความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก และทักษะทางด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุโขทัย เขต 1 ประกอบด้วย 2 ด้าน 9 วิธี คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 5 วิธี ด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล 4 วิธี

หนึ่งฤทัย มากก้อน (2565) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาพอเพียงสังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตฯ พิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตฯ พิษณุโลก เขต 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก และส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและ โทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำในเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรองทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยี และการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถของผู้นำ การปรับวิธีการ ลดขนาดกำลังคนในการทำงานและยอมรับในความ หลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วย เช่นกัน นอกจากนี้ ผู้นำให้ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริษัทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณา เห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอน อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์และความสามารถในการด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ผู้นำในศตวรรษที่ 21

Gibson and Gray (2010) ศึกษาเปรียบเทียบครู 2 กลุ่มเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจ ความสำคัญของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในห้องเรียนและที่ทำงานระหว่างกลุ่มทดลอง (Treatment Group) ของครูผู้ที่มีประสบการณ์จากนักการศึกษาภายนอกในการพัฒนาความเชี่ยวชาญสำหรับครู ในการเพิ่มความรู้และความเข้าใจของความรู้ความสำคัญในความจำเป็นของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และ กลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างจากโปรแกรม 2009 Southern New England ใน 6 สถานศึกษาทั้งในเมืองและนอกเมือง โดยกลุ่มควบคุม จำนวน 44 คน และกลุ่มทดลอง 33 คน ตอบคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จำนวน 48 ข้อ ประกอบด้วย คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ข้อ โครงสร้างเนื้อหาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จากทักษะการเรียนรู้ชีวิต

และการทำงาน (Learning-life and Career Skills), ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) (Partnership, 2014) จำนวน 23 ข้อ และ 9 คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ภายนอก (Externship) เป็นมาตรวัด 5 ระดับ แบบลิเคิร์ต (Likert Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SPSS พบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาความเชี่ยวชาญสำหรับครูนักการศึกษาให้ทั้งความรู้และความเข้าใจของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ข้อมูลแสดงว่าระดับความรู้และความเข้าใจของครูที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นกับประสบการณ์การฝึกหัดภายนอก (Externship)

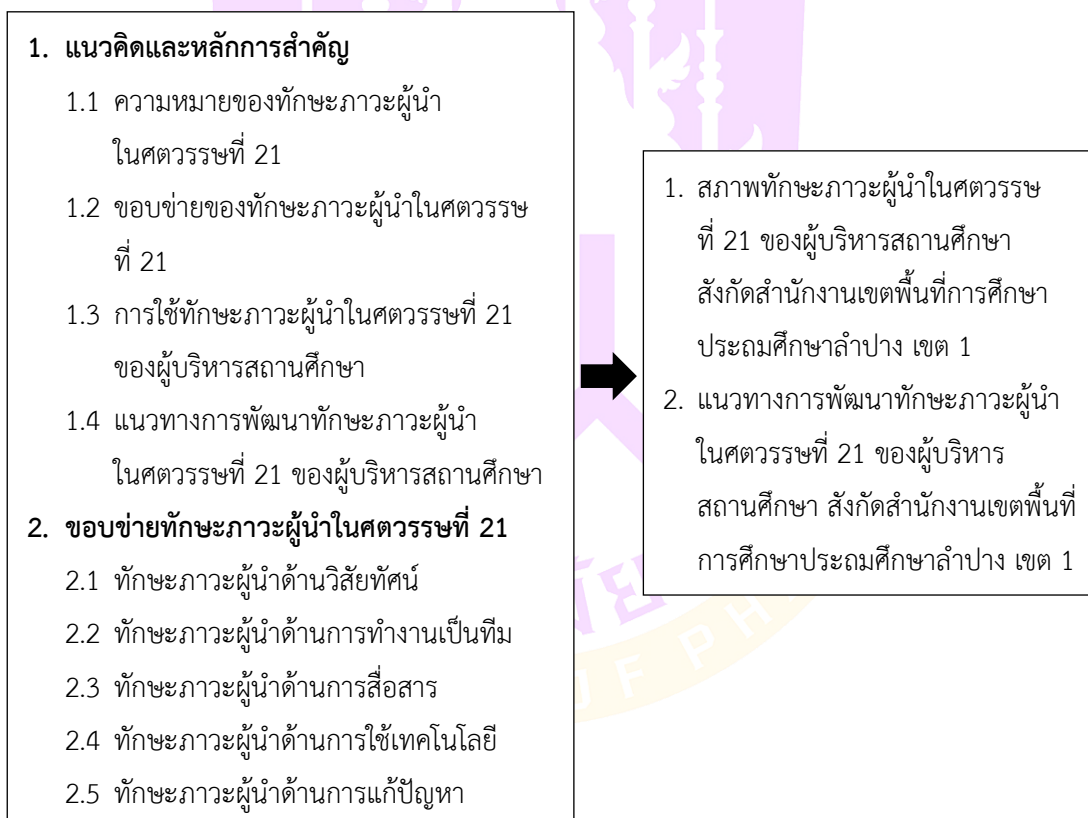
Luterbach and Brown (2011) ศึกษาเกี่ยวกับนักการศึกษา ครูควรจะทำอะไรให้ครูฝึกสอนและครูให้พวกเขาเตรียมนักเรียนให้ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ใช้ระยะเวลาในการศึกษาเป็นปี โดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีการศึกษา, ครู สถานศึกษา, นักศึกษาปริญญาเอกสาขาเทคโนโลยีการศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21, การเตรียมของครู, การเปลี่ยนระบบการศึกษา, การใช้การสอนของทักษะทางเทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร (Information and Communication Technology: ICT) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 6 ท่าน มีส่วนร่วม 6 ครั้ง มี 6 คำถาม นักวิจัยอภิปรายในแต่ละความสอดคล้องกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Literature) ในการเน้นให้เข้าใจอย่างเหมาะสม, ชัดเจน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ พบว่า ทักษะที่ควรมีในผู้เรียนยุคศตวรรษที่ 21 คือ การรู้หนังสือ, ทักษะ ICT, การแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง, ทักษะทางสังคม (Social Skills), ความรับผิดชอบ, ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนการเตรียมนักศึกษาครูในยุคศตวรรษที่ 21 ครูควรมีลักษณะ ดังนี้ มีพื้นฐานในจิตวิทยาและการพัฒนามนุษย์, มีความรู้ทางเนื้อหาวิชา, มีความรู้ในการประเมิน, มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร, มีความรู้ในขั้นตอนการสอนและส่งเสริมการทำงานกลุ่ม, เข้าใจประโยชน์เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้, สามารถใช้ทักษะ ICT และสามารถพัฒนาการสอนโดยใช้เทคโนโลยีในการเตรียมครูที่มีคุณภาพ ไม่สามารถยืนยันได้ว่าสถานศึกษาจะเตรียมนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้ดี ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษาของชุมชน ซึ่งสถานศึกษาก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการเตรียมผู้เรียนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 ทักษะ ICT สามารถใช้เพิ่มการเรียนรู้โดยช่วยให้นักเรียนเรียนรู้นวัตกรรมในการสอน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 คือ เกมและวิธีการสืบสอบบนพื้นฐานปัญหาในการสอนเนื้อหา โดยใช้ทักษะ ICT มีหลายทางและหลายเทคโนโลยี สามารถใช้สอนเนื้อหาและทักษะการเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการในการสอนโดยครูต้องเข้าใจผู้เรียนและกระบวนการเรียนรู้เพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาเป็นความสามารถของผู้นำซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตฯ ประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกจากค่าความถี่ที่มากกว่า 4 ขึ้นไป ได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

การศึกษาและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 ประจำปีการศึกษา 2567 มีจำนวนสถานศึกษา 84 แห่ง มีจำนวนข้าราชการครูทั้งหมด 875 คน และจำนวนผู้บริหารทั้งหมด 71 คน รวมจำนวนทั้งหมด 946 คน (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567 ข้อมูล ณ วันที่ 15 มิถุนายน 2566)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 และทำการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 274 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม

ตาราง 6 แสดงข้อมูลจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ขอบเขตพื้นที่การศึกษา (อำเภอ)	จำนวนสถานศึกษา (แห่ง)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	เมืองลำปาง	33	455	210
2.	แม่เม่า	18	172	123
3.	งาว	20	199	132
4.	ห้างฉัตร	13	120	92
รวม		84	946	274

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567

ตาราง 7 แสดงข้อมูลจำนวนขนาดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

พื้นที่อำเภอ	ขนาดของสถานศึกษา				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
เมืองลำปาง	21	10	0	2	33
แม่เม่า	14	3	1	0	18
งาว	13	7	0	0	20
ห้างฉัตร	8	4	1	0	13
รวม	56	24	2	2	84

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2567

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ประกอบด้วยทักษะ

5 ด้าน คือ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา สำหรับแบบสอบถามในตอนี่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (1967) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำการศึกษาและดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ ทฤษฎีจากเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย รวมทั้งวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert (1967) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม

2.2.2 ศึกษาขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยทักษะ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

2.2.3 นำข้อมูลความรู้ที่ได้มากำหนดประเด็น วิเคราะห์และสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย แล้วนำเครื่องมือแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

2.2.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม โดยนำเครื่องมือแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้องสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แนใจว่ามีสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา

2) นายมณฑล อินเจือจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแม่เกาะ (ชุมชน 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

3) นายอัครา ทนไชยชมภู ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านแหม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

2.2.5 นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญ คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) แล้วเลือกดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้จากผลการวิเคราะห์ข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาหรือไม่

2.2.6 ปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและขอความเห็นชอบ

2.2.7 นำเครื่องมือแบบสอบถามที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน จาก ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา Cronbach's Alpha Coefficient ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ได้ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.981

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วมาทำการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริงในรูปแบบของ Google Form

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามระเบียบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องขอต่อวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ให้ออกหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 274 ชุด โดยวิธีการส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) พร้อมแนบ QR Cord ผ่านหนังสือนำส่งภายนอก ทางระบบการสื่อสารข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) ของสถานศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ได้กำหนดผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 และมีกำหนดการตอบแบบสอบถาม และกลับคืนให้ผู้วิจัยภายในระยะเวลา 15 วัน

3.3 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ตอบกลับมาในรูปแบบของ Google Sheet โดยแทนที่คำตอบของข้อมูลเป็นตัวเลขไปสู่ การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อสรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนมา ของ Google Sheet โดยแทนที่คำตอบของข้อมูลเป็นตัวเลขเพื่อเชื่อมโยงไปยังการดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จากนั้นนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นของข้าราชการครู และผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีต่อทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการแปลผลค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าความเฉลี่ย ความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

5.1.1 หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อความและวัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence: IOC) ใช้ในการหาค่าความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาของข้อความรายข้อด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

5.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ สถิติพื้นฐาน คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยทดสอบค่า (t-test หรือ Independent Samples Test) ประสิทธิภาพการทำงานและขนาด ของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (f-test หรือ One-Way ANOVA) ซึ่งใช้วิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เมื่อพบความแตกต่างกันทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนด คุณสมบัติ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารสถานศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารสถานศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

คือ แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ในประเด็นของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง 5 ด้าน ตามขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ดังนี้

2.1.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

2.1.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม

2.1.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

2.1.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี

2.1.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลทางด้านเอกสารและใช้แบบสัมภาษณ์มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยนำผลการวิเคราะห์จัดลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2.2.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้

2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารสถานศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารสถานศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปขอความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญ และติดต่อนัดหมายกับผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลาในการสัมภาษณ์

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 15 กันยายน 2567 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2567

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ขั้นตอน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในภาพรวม และรายด้าน ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และ ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

3. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 คน แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 8 แสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการครู	252	91.97
ผู้บริหารสถานศึกษา	22	8.03
รวม	274	100.00

จากตาราง 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการครู จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 91.97 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.03

ตาราง 9 แสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
ต่ำกว่า 5 ปี	24	8.76	4
6-10 ปี	97	35.40	2
11-15 ปี	102	37.23	1
16 ปี ขึ้นไป	51	18.61	3
รวม	274	100.00	-

จากตาราง 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 102 คนคิดเป็นร้อยละ 37.23 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 18.61 และมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.76 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกขนาดของสถานศึกษา

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
สถานศึกษาขนาดเล็ก	100	36.50	1
สถานศึกษาขนาดกลาง	34	12.40	4
สถานศึกษาขนาดใหญ่	60	21.90	3
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	80	29.20	2
รวม	274	100.00	-

จากตาราง 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 รองลงมาอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 และอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในภาพรวม และรายด้าน ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ	อันดับ
1. ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	4.25	0.66	มาก	1
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม	4.23	0.66	มาก	2
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.23	0.65	มาก	2
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี	4.23	0.67	มาก	2
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	4.23	0.68	มาก	2
รวม	4.23	0.64	มาก	-

จากตาราง 11 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ทักษะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.66) เป็นทักษะผู้นำสูงสุดในอันดับแรกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 รองลงมาอีก 4 ด้าน กล่าวคือ ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.66) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.65) ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.67) และทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.68) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์

ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีวิจารณ์ญาณ	4.24	0.72	มาก	5
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เข้ากับบริบท วัฒนธรรม ชุมชนและพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.70	มาก	7
3. ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน	4.23	0.71	มาก	6
4. ผู้บริหารระดมความคิดและความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.25	0.70	มาก	3
5. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ	4.28	0.71	มาก	1
6. ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.70	มาก	2
7. ผู้บริหารดำเนินการตามแผนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.22	0.71	มาก	8
8. ผู้บริหารมีความรอบรู้ในวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.25	0.69	มาก	4
รวม	4.25	0.66	มาก	-

จากตาราง 12 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.27$, S.D.=0.70) ผู้บริหารระดมความคิดและความร่วมมือจากผู้ที่มี

ส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.70) และผู้บริหารมีความรอบรู้ในวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.23	0.71	มาก	2
2. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีและพบปะพูดคุย กับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.69	มาก	1
3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานและสร้าง ความไว้วางใจ	4.22	0.71	มาก	3
4. ผู้บริหารสร้างความสามัคคี ความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดขึ้นและร่วมกันคิด ร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในทีม	4.23	0.69	มาก	2
5. ผู้บริหารใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	4.24	0.68	มาก	1
6. ผู้บริหารสนับสนุนและปลูกฝังการทำงานเป็นทีม	4.22	0.70	มาก	3
7. ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงาน เป็นทีมได้อย่างเหมาะสม	4.20	0.71	มาก	4
8. ผู้บริหารติดตามผลการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่อง จนบรรลุเป้าหมาย	4.24	0.68	มาก	1
รวม	4.23	0.66	มาก	-

จากตาราง 13 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหาร

สร้างความสัมพันธ์อันดีและพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารสร้างความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดขึ้นและร่วมกันคิด ร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาลขึ้นภายในทีม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.69) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานและสร้างความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารสนับสนุนและปลูกฝังการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.70) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร

ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีศิลปะการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือ	4.23	0.70	มาก	3
2. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูล แบ่งปันข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.24	0.68	มาก	2
3. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากร	4.25	0.69	มาก	1
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ติดต่อกับหน่วยงานภายนอกทั้งทางสื่อออนไลน์ และสื่อทางสังคม	4.24	0.69	มาก	2
5. ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.70	มาก	2
6. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร	4.22	0.69	มาก	4
7. ผู้บริหารพร้อมรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร	4.20	0.72	มาก	5
รวม	4.23	0.65	มาก	-

จากตาราง 14 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากร ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารแสวงหาข้อมูล แบ่งปันข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ติดต่อกับหน่วยงานภายนอกทั้งทางสื่อออนไลน์ และสื่อทางสังคม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.69) และผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.70) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารมีศิลปะการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้เทคโนโลยี

ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันท่วงที และทันเหตุการณ์	4.22	0.71	มาก	4
2. ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหาร	4.26	0.72	มาก	1
3. ผู้บริหารบริหารจัดการเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบและเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว	4.23	0.70	มาก	3
4. ผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.71	มาก	3
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน	4.22	0.72	มาก	4
6. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	4.24	0.71	มาก	2
รวม	4.23	0.67	มาก	-

จากตาราง 15 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหาร ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารบริหารจัดการเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบและเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) และผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.71) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหา

ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิจารณ์ญาณ	4.22	0.71	มาก	2
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกและคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์	4.22	0.73	มาก	2
3. ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ที่ได้มาบริหารงาน และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.23	0.71	มาก	1
4. ผู้บริหารใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ควบคู่กับการแก้ปัญหามีเหตุผล	4.23	0.71	มาก	1
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนางานในสถานศึกษา	4.23	0.71	มาก	1
6. ผู้บริหารตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขสถานการณ์	4.22	0.72	มาก	2
7. ผู้บริหารตัดสินใจ เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาได้ อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และทันกับเหตุการณ์	4.23	0.72	มาก	1
รวม	4.23	0.68	มาก	-

จากตาราง 16 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ที่ได้มาบริหารงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ควบคู่กับการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนางานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และทันกับเหตุการณ์ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.72) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิจารณญาณ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกและคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.73) และผู้บริหารตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขสถานการณ์ ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.72) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตาราง 17 แสดงเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	t-test	Sig.
ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	ข้าราชการครู	4.21	0.66	4.501	0.000*
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.67	0.44		
ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม	ข้าราชการครู	4.20	0.67	2.082	0.038*
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.51	0.47		
ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	ข้าราชการครู	4.21	0.66	2.623	0.014*
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.48	0.44		
ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี	ข้าราชการครู	4.21	0.68	2.831	0.008*
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.50	0.44		
ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	ข้าราชการครู	4.20	0.69	2.224	0.027*
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.53	0.46		
รวม	ข้าราชการครู	4.21	0.65	2.224	0.027*
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.54	0.37		

หมายเหตุ: *Sig. < 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามตำแหน่งข้าราชการครูกับผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าข้าราชการครู

ตาราง 18 แสดงเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	Between Groups	1.022	3	0.341	0.780	0.506
	Within Groups	117.852	270	0.436		
	Total	118.873	273			
ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม	Between Groups	0.822	3	0.274	0.633	0.594
	Within Groups	116.820	270	0.433		
	Total	117.641	273			
ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	Between Groups	0.481	3	0.160	0.374	0.772
	Within Groups	115.843	270	0.429		
	Total	116.324	273			
ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี	Between Groups	1.249	3	0.416	0.936	0.424
	Within Groups	120.106	270	0.445		
	Total	121.356	273			
ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	Between Groups	1.108	3	0.369	0.800	0.495
	Within Groups	124.702	270	0.462		
	Total	125.810	273			
รวม	Between Groups	0.837	3	0.279	0.673	0.569
	Within Groups	111.870	270	0.414		
	Total	112.707	273			

จากตาราง 18 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์

การทำงาน พบว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทักษะผู้นำไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 แสดงเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทักษะภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์	Between Groups	43.515	3	14.505	51.970	0.000*
	Within Groups	75.358	270	0.279		
	Total	118.873	273			
ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม	Between Groups	47.812	3	15.937	61.622	0.000*
	Within Groups	69.830	270	0.259		
	Total	117.641	273			
ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสาร	Between Groups	45.421	3	15.140	57.654	0.000*
	Within Groups	70.903	270	0.263		
	Total	116.324	273			
ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการใช้เทคโนโลยี	Between Groups	52.055	3	17.352	67.604	0.000*
	Within Groups	69.300	270	0.257		
	Total	121.356	273			
ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการแก้ปัญหา	Between Groups	51.159	3	17.053	61.676	0.000*
	Within Groups	74.652	270	0.276		
	Total	125.810	273			
รวม	Between Groups	47.568	3	15.856	65.722	0.000*
	Within Groups	65.139	270	0.241		
	Total	112.707	273			

หมายเหตุ: *Sig. < 0.05

จากตาราง 19 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้ที่มาจากสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีทักษะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง 5 ด้าน ตามขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ทักษะ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์

“การจัดการศึกษาในอนาคตต้องอาศัยการวิเคราะห์แนวโน้มและนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางที่เหมาะสม โดยผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการวางแผนและการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสร้างความร่วมมือและปรับปรุงแนวทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (21 ตุลาคม 2567)

“การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและยั่งยืนควรส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย พร้อมพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมจะช่วยเสริมสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการประเมินและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอจะทำให้วิสัยทัศน์ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (22 ตุลาคม 2567)

“ผู้บริหารควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาองค์กร, วิเคราะห์บริบทด้วยการใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (23 ตุลาคม 2567)

“การสร้างทีมงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงานโรงเรียน ผู้บริหารต้องเข้าใจพฤติกรรมและความสามารถของบุคลากร เพื่อบริหารงานที่เหมาะสมกับความรู้และประสบการณ์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (24 ตุลาคม 2567)

“ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา สามารถมองเห็นทิศทางในอนาคต และตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน สร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และบุคลากรในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (25 ตุลาคม 2567)

ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

“การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสื่อสาร การใช้เครื่องมือดิจิทัล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน PLC ช่วยพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและจัดการความขัดแย้ง การยอมรับความหลากหลาย และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้ทีมมีเป้าหมายที่ชัดเจนและบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (21 ตุลาคม 2567)

“การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาควรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัย, ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และจัดกิจกรรมร่วมกัน การสื่อสารที่ชัดเจน, มอบหมายงานตามความถนัด, และการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พร้อมฝึกอบรมทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และความสำเร็จในทีม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (22 ตุลาคม 2567)

“การสร้างทีมเพื่ออำนวยความสะดวกและแลกเปลี่ยนเรียนรู้, ส่งเสริมการระดมความคิด และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยให้ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาสถานศึกษา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (23 ตุลาคม 2567)

“การสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยกำหนดข้อตกลงร่วมกันและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักและสามัคคี เพื่อให้บุคลากรช่วยเหลือกันในทุกหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีคำสั่ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (24 ตุลาคม 2567)

“การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารควรสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือ ส่งเสริมความไว้วางใจและความเข้าใจกันในหมู่ทีมงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (25 ตุลาคม 2567)

ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร

“การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกัน โดยต้องพัฒนาทักษะการฟัง พูด และเขียนให้ชัดเจน ใช้เทคโนโลยีเสริมการสื่อสาร และส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับช่วยพัฒนาองค์กร การสร้างแรงบันดาลใจ, การเจรจาต่อรอง, และการเคารพความหลากหลายจะเสริมบรรยากาศการทำงาน การประเมินและปรับปรุงการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอจะนำไปสู่ความสำเร็จ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (21 ตุลาคม 2567)

“การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรชัดเจนและตรงประเด็น ใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง พัฒนาทักษะการสื่อสารในที่สาธารณะ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยีช่วยเสริมการสื่อสาร และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ช่วยพัฒนาองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (22 ตุลาคม 2567)

“การคิดเป็นระบบและการสื่อสารที่ชัดเจนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ฟังอย่างตั้งใจ ใช้คำถามปลายเปิดและภาษากาย พร้อมเลือกเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (23 ตุลาคม 2567)

“การสร้างความเข้าใจในการสื่อสารโดยพิจารณาอุปนิสัยและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล พร้อมเปิดโอกาสให้ฝึกพูดและฟังอย่างสร้างสรรค์ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และตรวจสอบความเข้าใจของผู้ฟัง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (24 ตุลาคม 2567)

“การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ผู้นำในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารควรมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางการพูด การเขียน หรือการฟัง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลและแนวทางที่ต้องการสื่อถึงจะถูกต้อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (25 ตุลาคม 2567)

ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้เทคโนโลยี

“การพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องใช้ระบบบริหารจัดการที่หลากหลาย พัฒนาทักษะวิเคราะห์ข้อมูล และใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน พร้อมรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนและบริหารให้มีประสิทธิภาพ ควรใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากร สร้างนวัตกรรม และบริหารโครงการเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (21 ตุลาคม 2567)

“การสร้างความรู้เข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีในสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือออนไลน์ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการสื่อสารและตัดสินใจ พร้อมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัลและพัฒนาการบริหารทรัพยากร การเสริมสร้างทักษะความปลอดภัยทางไซเบอร์และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมนวัตกรรมและการประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (22 ตุลาคม 2567)

“ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการทำงาน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมและสร้างนวัตกรรม สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการเป็นนวัตกรรมในองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (23 ตุลาคม 2567)

“ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการบริหารในสถานศึกษา โดยบูรณาการเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนและครู พร้อมส่งเสริมให้ทุกคนใช้เทคโนโลยีอย่างมั่นใจและมีจริยธรรม พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบจัดการข้อมูลนักเรียน และใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการสื่อสาร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (24 ตุลาคม 2567)

“ผู้นำสถานศึกษาควรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริหารจัดการ การสอน และการเรียนรู้ เช่น การใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์หรือการจัดการฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (25 ตุลาคม 2567)

ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหา

“การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ระบบ และสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารและแก้ปัญหา โดยใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม การจัดการความขัดแย้งและความเสี่ยงช่วยลดผลกระทบ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างความยืดหยุ่นช่วยให้เผชิญกับความท้าทายได้อย่างมั่นใจ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (21 ตุลาคม 2567)

“การแก้ปัญหาคควรเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ สื่อสารการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน และทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงฝึกฝนทักษะการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (22 ตุลาคม 2567)

“สนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้คำปรึกษา แนะนำการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ รับฟังความคิดเห็น และประสานงานเพื่อความยุติธรรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (23 ตุลาคม 2567)

“ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ มีองค์ความรู้รอบด้าน และเชี่ยวชาญ ร่วมกับมีทักษะการตัดสินใจที่แน่วแน่ การหมั่นศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารอื่น มีการสร้างเครือข่าย และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน โดยให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดและเกิดประโยชน์หรือผลสัมฤทธิ์สูงสุด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (24 ตุลาคม 2567)

“ผู้นำควรมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการเผชิญกับปัญหาภายในหรือภายนอกองค์กร การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (25 ตุลาคม 2567)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงข้อสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้านโดยผสมผสานแนวทางได้ 4 แนวทางดังต่อไปนี้



ภาพ 4 แสดงสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน (ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี และทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา) ด้วยการผสมผสานเป็นแนวทาง 4 ประการในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ดังภาพ 4 ดังนี้

1. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเป็นเจ้าภาพร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน และตัดสินใจร่วมกัน

ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “...ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาสถานศึกษา...”

2. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการและสื่อสาร ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และจัดการการเรียนรู้

ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “...พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบจัดการข้อมูลนักเรียน และใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการสื่อสาร...”

3. พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ฝึกฝนทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “...ใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน...”

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในองค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี และการปรับตัวต่อแนวโน้มการศึกษาใหม่

ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “...สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการ ฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการเป็นนวัตกรรมในองค์กร...”

ตาราง 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำ 5 ด้านกับข้อสรุปบูรณาการ 4 ข้อ

ข้อสรุปบูรณาการ 4 ข้อ	แนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 5 ด้าน
1. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย	- ทักษะวิสัยทัศน์ (1.1, 1.3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับชุมชนและสื่อสารให้ทุกฝ่ายรับรู้ - ทักษะการทำงานเป็นทีม (2.1, 2.2) สร้างสภาพแวดล้อมเปิดกว้าง ส่งเสริม PLC - ทักษะการสื่อสาร (3.1, 3.2) เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ปรับรูปแบบสื่อสารให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย
2. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลัก	- ทักษะการใช้เทคโนโลยี (4.1-4.4) พัฒนาเครื่องมือดิจิทัล บูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและสื่อสาร - ทักษะการสื่อสาร (3.4) ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นช่องทางหลัก
3. พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	- ทักษะการแก้ปัญหา (5.1-5.4) วิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ ใช้ข้อมูลตัดสินใจ ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ - ทักษะวิสัยทัศน์ (1.2) วิเคราะห์ SWOT/SOAR เพื่อกำหนดทิศทาง
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	- ทักษะการใช้เทคโนโลยี (4.4) ฝึกอบรมความปลอดภัยไซเบอร์ และจริยธรรม - ทักษะการทำงานเป็นทีม (2.2) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่าน PLC - ทักษะวิสัยทัศน์ (1.4) ประเมินและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้วิจัยได้แสดงการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ศึกษาสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการแก้ปัญหา ตามลำดับ โดยผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ การวางแผนอย่างเป็นระบบ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ ตลอดจนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

1.1.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดมความคิดและความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และผู้บริหารมีความรอบรู้ในวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันตามลำดับ

1.1.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีและพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผู้บริหารสร้างความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดขึ้นและร่วมกันคิด ร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานและสร้างความไว้วางใจ และผู้บริหารสนับสนุน และปลูกฝังการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

1.1.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากร ผู้บริหารแสวงหาข้อมูล แบ่งปันข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ติดต่อกับหน่วยงานภายนอกทั้งทางสื่อออนไลน์ และสื่อทางสังคม และผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารมีศิลปะการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือ ตามลำดับ

1.1.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหาร ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารบริหารจัดการเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบและเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

1.1.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ที่ได้มาบริหารงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ควบคู่กับการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนางานในสถานศึกษา และผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และทันกับเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิจารณ์ญาณ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกและคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารต้นตัวอย่างข่าวสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

1.2 เปรียบเทียบสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

1.2.1 เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามตำแหน่ง ข้าราชการครูกับผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าข้าราชการครู

1.2.2 เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทักษะผู้นำไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบที่ระดับ 0.05

1.2.3 เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้ที่มาจากสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีทักษะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านสรุปได้ 5 ทักษะ บูรณาการเป็น 4 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

1. ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร และการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การมอบหมายงานตามความถนัด และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง การปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสื่อสาร
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี มุ่งพัฒนาความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี การบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา เน้นการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สามารถบูรณาการเป็น 4 แนวทางหลักได้แก่

1. การเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเป็นเจ้าภาพร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ

2 การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการและสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้

3 การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้เครื่องมือวิเคราะห์และการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน

4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากรและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า

1.1 การศึกษาสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผ่องพรรณ พลราช (2560) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 นิชาวรรณ ของดี (2562) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในอำเภอวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 รัตนา เหลืองงาม (2562) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สระอนิง ยามา (2562) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 นฤมล คูหาแก้ว (2563) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 บุษยมาส ผาดี (2563) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งมีผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวและนำองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลการวิจัยทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า ด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการแก้ปัญหา ตามลำดับ สอดคล้องกับWatson (2000) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้บริหารในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า

ผู้นำให้ความสำคัญในการผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอน อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์และความสามารถในการด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ผู้นำในศตวรรษที่ 21

1.2 การเปรียบเทียบสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

1.2.1 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันไปตามบริบท เช่น ประสบการณ์ การศึกษา หรือวัฒนธรรมองค์กร อาจส่งผลให้เกิดความแตกต่างทางความคิดเห็นและนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกัน อาจกำหนดกรอบการทำงานของผู้นำในแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกัน

1.2.2 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับ นฤมล คูหาแก้ว (2563) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามสถานภาพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ดี ผลการเปรียบเทียบในประเด็นนี้ ไม่สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องจากการพัฒนาทักษะที่เท่าเทียมหากผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง เช่น การฝึกอบรมต่อเนื่อง อาจทำให้ผู้บริหารมีทักษะใกล้เคียงกัน แม้มีประสบการณ์ต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและแบ่งปันความรู้ อาจลดช่องว่างระหว่างผู้มีประสบการณ์มากและน้อย

1.2.3 เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ดี ผลการเปรียบเทียบดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับ สรรณิง ยามา (2562) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากความซับซ้อนของการบริหารจัดการ เช่น สถานศึกษาขนาดใหญ่มีโครงสร้างซับซ้อน จำนวนบุคลากรและนักเรียนมากกว่า ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะการจัดการที่สูงขึ้น เช่น การตัดสินใจภายใต้ความหลากหลาย การประสานงานหลายฝ่าย ทรัพยากรและข้อจำกัด เช่น สถานศึกษาขนาดเล็กอาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) มากกว่า ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่ อาจเน้นทักษะเชิงกลยุทธ์ บริบททางสังคมและภูมิศาสตร์ การศึกษาของ สรรณิง ยามา (2562) ในจังหวัดยะลาอาจเผชิญกับบริบทเฉพาะ เช่น ปัญหาความมั่นคงหรือความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเดียวกันทุกขนาดสถานศึกษา ดังนั้น ความไม่สอดคล้องระหว่างผลวิจัยส่วนใหญ่เกิดจากบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่การศึกษาและ ลักษณะเฉพาะของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำไม่สามารถวัดด้วยมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด แต่ต้องปรับใช้ตามสภาพแวดล้อมและความท้าทายของแต่ละองค์กร

2. แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดไปยังบุคลากรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นการกระตุ้นทางปัญญาและการพัฒนาความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ ผู้นำควรสามารถขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์และแนวทางการบริหารยุคใหม่

2.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและเครือข่ายภายนอก ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างฉันทามติร่วมกัน การมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Watson (2000) ที่เน้นความสำคัญของการเจรจาต่อรองและความสามารถในการทำงานเป็นทีมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารควรสามารถสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน ใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร Northouse (2019) ได้เน้นย้ำว่าผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารจะสามารถสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมจากบุคลากรได้ดีขึ้น อีกทั้งควรมีทักษะการเจรจาต่อรอง การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์

2.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารควรสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีช่วยให้การจัดการข้อมูลเป็นระบบมากขึ้น และสามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Watson (2000) ระบุว่าความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายและปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่แม่นยำ โดยใช้ข้อมูลเชิงระบบมาประกอบการแก้ปัญหา Heifetz and Linsky (2002) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) ซึ่งเน้นให้ผู้นำสามารถรับมือกับปัญหาที่ไม่แน่นอนและพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กรตามแนวคิดของ Senge (2006) เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษาสภาพทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในด้านการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่เท่ากัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ควรมีแนวทางการพัฒนาทักษะที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านการดำเนินการตามแผนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรมีการพัฒนาทักษะในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง โดยควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารโครงการ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ดีและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1.2 ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ โดยสามารถพัฒนาทักษะผ่านการจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงาน เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรสนับสนุนให้เกิดการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการสร้างทีม เช่น การโค้ชชิ่ง (Coaching) และการให้คำปรึกษา (Mentoring) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร

1.3 ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมด้านการสื่อสารเชิงรุกและการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการประชุม การจัดทำจดหมายข่าวสารภายในองค์กร และการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.4 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนการสอน นอกจากนี้ ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดอบรมและการให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ที่จำเป็น

1.5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรมีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยควรมีการฝึกอบรมด้านการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

2. แนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การใช้เทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถปรับตัวและบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะภาวะผู้นำ เช่น รูปแบบการอบรม สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้จริง และประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บรรณานุกรม

- กุลจิรา รักชนกร และสุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. (2563). การศึกษากรอบแนวคิดในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *Journal of Modern Learning Development*, 5(2), 274-283.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. ชัคเชสมิเดีย.
- โกสิน พูลวัน. (2545). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามธรรมชาติของครูและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ชนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี*. Google.com https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=8885
- จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี].
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำองค์การยุคใหม่*. ธรรมการพิมพ์.
- ฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). *รูปแบบภาวะผู้นำแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษาร้านค้าเครื่องสำอางค์ในกรุงเทพมหานคร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ณิชาวรรณ ขอนดี. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในอำเภอวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3*. [การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). *การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน*. Think Beyond.
- นฤมล คูหาแก้ว. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยสำหรับครู*. สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย สายราม. (2561). *ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. <http://wetoknows.blogspot.com/2018/04/21-21st-centuryleadership-skill-for.html>

- บุษยมาส ผาดี. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- พรชัย เจตามาน, นิตยาพร กิณบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์. (2560). *ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน*. สูตรไพศาลบิวเดอร์.
- เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์. (2557). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ธนธการพิมพ์.
- รัตนา เหลืองงาม. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- วรพล วงษ์เจริญ. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับกระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. <https://shorturl.asia/C3HT2>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. ทิพย์วิสุทธิ.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2545). *คู่มือการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระ วิทยาศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร.
- สระอนิง ยามา. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. พริกหวานกราฟฟิค.

- สุกัญญา เกิดอินทร์. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สุชุม เฉลยทรัพย์ และครรชิต มัลยวงศ์. (2547). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต (ฉบับปรับปรุงใหม่). สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. วีรณการพิมพ์.
- หนึ่งฤทัย มากก้อน. (2565). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. <https://shorturl.asia/L6Jn2>
- อนันต์ชัย พงสุวรรณ. (2549). หลักการบริหารการศึกษา[เอกสารประกอบการสอน] มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2553). การจัดการยุคใหม่. บอส แพคเกจจิ้ง.
- อิสริยา กลิ่นสุนทร. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- 1Focus. (n.d.). *Model of 360 Leadership Readiness™*. <http://www.1focus.com/e/assessments2.php>
- Adair, J. (2010). *Develop Your Leadership Skills*. Kogan Page.
- AMA. (2016). *Communication for 21st Century Skills*. <http://www.amanet.org/training/21stCenturyskills/communication.aspx>
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessments: Methods, Tools and Techniques*. Pfeiffer.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Google.com <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Becca. (2013). *Top 4 Skills Needed for Career Success in the 21st Century*. <http://youngpolishedandprofessional.blogspot.com/2013/03/careersuccess-in-21st-century.html>
- Campbell, S. and Ellen, S. (2005). *5-D Leadership : Key Dimensions for Leading in RealWorld*. Davies-Black.

- Carrera, F. (2015). *Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century*.
<http://blog.kevineikenberry.com/communicationinterpersonalskills/communicate20thcenturyofcommunicatinginthe21stcentury/#sthash.Orv3PYCa.dpuf>.
- Center for Creative Leadership NASSP. (2015). 10 Skills for Successful School Leaders.
https://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd_ed_exec_summ.pdf
- Coleman, M. and Glover, D. (2010). *The Action of Leading a Group of People or an Organization*. Harper & Row.
- Cuccureddu. (2013). *Six Essential Skill and Attitudes of Collaborative Leaders*.
<http://www.damarque.com/blog/Gianluigi-cuccureddu/sixessentail-skills-and-attitudes-collaborative-leaders>
- Davis. (2013). *Effective Leadership Skills–Clear Vision: Gregg Davis, Impact Consults*.
<http://kayleadershipacademy.com/2013/04/effectiveleadership-skills-clear-vision/>
- Denise, H. and Rodey, H. (2016). *Learning in the 21st Century: a Study Addressing Educational Trends and Implications*. [Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando].
- DiPaola, M. and Hoy, W. K. (2014). *Leadership and teams in Educational Management*. The Open University.
- Eberle, R. F. and Stanish, B. (1996). *CPS for Kid: A Resource Book for Teaching Creative Problem Solving To Children*. Prufrock.
- Fiedler, F. E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw–Hill.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Columbia University.
- Gibson, R. G. and Gray, G. G. (2010). *Knowledge and Understanding of the 21st Century Skills through Educator Externships : Program in Southern New England*.
http://scorlarsarchive.jwu.edu/k12_ed/
- Giddens, A. (1984). รัฐธรรมนูญของสังคม: โครงร่างของทฤษฎีการสร้างโครงสร้าง. Polity.
- Godar, S. H. and O'Connor, P. J. (2001). *Same Time Next Year: Buyer Trade Show Motive*.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00100-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00100-5)
- Goldsmith, J. (2006). *ADR in Business : Practice and Issues Across Countries and Cultures*. Kluwer Law International.

- Handy, C. (2009). Revisiting the Concept of the Corporation. In Hesselbein, F. and Goldsmith, M. (Eds.). *The Organization of Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era* (pp 88-97). Jossey-Bass.
- Heifetz, R. A. and Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review.
- Hurt, J. (2014). *21st Century Leadership Skills Require Collaborative Learning*.
<http://velvetchainsaw.com/2014/08/25/21ST-CENTURYLEADERSHIP-SKILLS-REQUIRES-COLLABORATIVE-LEARNING/>
- Kabyemera, J. J. (2014). *Leadership Skills for the 21st Century: A Guide for Top Managers*.
<http://www.bookdepository.com/Leadership-Skillsfor-21st-Century-Justus-Kabyemera/9781909757127>
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychology Measurement*, 30(3), 607-608.
- Lehmann, S. (2011). *What is the "Zero Waste City Concept*. <https://www.nswai.org/docs/What%20is%20the%20Zero%20Waste%20City%20Concept.pdf>
- Likert, R. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale*. Wiley & Son.
- Luterbach, K. L. and Brown, C. (2011). Education for the 21st Century International. *Journal of applied Educational Studies*, 11(1), 14-32.
- Mcardle, W. D., Frank, I. K. and Victor, L. K. (2010). *Exercise physiology: Energy, Nutrition, and human performance (5th ed.)*. olters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Moore, G. A. (1996). *Organization Type and Reported Conflict Styles*. Doctoral dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderblit University]
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco.
- National Association of Secondary School Principal (NASSP). (2013). *Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaderships*. http://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf
- NCDPI. (2013). *21st Century Leadership and Learning in the 21st Century*.
<http://classroom21.ncdpi.wikispaces.net/file/view/21st+for+Northwest+RESA+3.pdf>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. SAGE.

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2013). *First Results From the Survey of Adult Skills*. OECD.
- P21. (2007). *The Intellectual and Policy Foundations of the 21st Century Skills Framework*. The Intellectual and Policy Foundations of the 21st Century Skills Framework Partnership. (2014). *21st Century Student Outcomes and Support Systems*.
<http://www.p21.org/our-work/p21-framework>
- Reimer, A. (2013). *Leadership Skills for the 21st Century*. <http://www.high-performance.com.au/newsletter-archives/leadership-Skills-forthe-21-century>
- Rock, M. (2009). *The 7 Pillars of Visionary Leadership, Mentoring*. www.canadaone.com/ezone/may99/leadership6.html
- Russell, J. A. (2006). Vasopressin Versus Norepinephrine Infusion in Patients with Septic Shoc. *New England Journal of Medicine*, 358(9), 877-887.
- Schultz, D. (1998). *Psychology and Work Today. An Introduction to Industrial Organization Psychology* (7th ed.). Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Century Business.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1982). *Ten Principles of Quality Leadership*. https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_198202_sergiovanni.pdf
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict And Conflict Management*. In Dunnette, M.D. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Toastmaster. (2013). *Must have Leadership Skills for the 21st Century*.
http://westsidetoastmasters.com/article_Reference/must_have_leadership_skill_for_21st_century.html
- Tyrer, R. (2013). Basic Principles of Curriculum and Instruction. In Flinders, D. J. and Thomson, S. J. (Eds.), *Curriculum Studies Reader*. New York.

Watson, T. R. (2000). *Way of Learning English: What Every Learner Needs To Know About Strategies*. Department of Applied Linguistics School of Liberal Arts, King Mongkut's University of Technology Thonburi.

Williams, D. W. (1998). *Teacher's ICT Skill and Knowledge Nee*. The Robert Gordon University.

Williams, H. J. (2014). *Administrator Evaluation and Their in Relation to Effective School Leadership*. <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/30070714>





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาคุณภาพนิสิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายมณฑล อินเจือจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลแม่เมาะ(ชุมชน1)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง
เขต 1
3. นายอัครา ทนัฒไชยชมภู ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวัดบ้านแหลม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง
เขต 1



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่าน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการนำไปใช้การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรต่อไปได้อย่างเหมาะสม
4. ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอความกรุณาส่งกลับผู้วิจัยภายใน วันที่ 31 ธันวาคม 2567 จักเป็นพระคุณยิ่ง หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถติดต่อผู้วิจัยที่หมายเลขโทรศัพท์ 085-5568655 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวอณัศยา คำตา

นิสิตการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร. 082-5568655 อีเมล vananutsaya@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง

- ☐ ข้าราชการครู
☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

2. ประสบการณ์การทำงาน

- ☐ ต่ำกว่า 5 ปี
☐ 6-10 ปี
☐ 11-15 ปี
☐ 16 ปีขึ้นไป

3. ขนาดของสถานศึกษา

- ☐ สถานศึกษาขนาดเล็ก
☐ สถานศึกษาขนาดกลาง
☐ สถานศึกษาขนาดใหญ่
☐ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ



ตอนที่ 2 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาระดับและความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก

3 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย

1 หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21				
		5	4	3	2	1
ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์						
1.	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีวิจารณญาณ					
2.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เข้ากับบริบท วัฒนธรรมชุมชนและพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ					
3.	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน					
4.	ผู้บริหารระดมความคิดและความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา					
5.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ					
6.	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
7.	ผู้บริหารดำเนินการตามแผนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
8.	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					

ข้อที่	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21				
		5	4	3	2	1
ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม						
9.	ผู้บริหารจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
10.	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีและพบปะพูดคุยกับครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
11.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานและสร้างความไว้วางใจ					
12.	ผู้บริหารสร้างความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดขึ้นและร่วมกันคิด ร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในทีม					
13.	ผู้บริหารใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ					
14.	ผู้บริหารสนับสนุนและปลุกฝังการทำงานเป็นทีม					
15.	ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีม ได้อย่างเหมาะสม					
16.	ผู้บริหารติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุเป้าหมาย					
ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร						
17.	ผู้บริหารมีศิลปะการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือ					
18.	ผู้บริหารแสวงหาข้อมูล แบ่งปันข้อมูล และแลกเปลี่ยน ความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
19.	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร กับครูและบุคลากร					
20.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ติดต่อกับหน่วยงาน ภายนอกทั้งทางสื่อออนไลน์ และสื่อทางสังคม					

ข้อที่	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21				
		5	4	3	2	1
21.	ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
22.	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร					
23.	ผู้บริหารพร้อมรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร					
ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี						
24.	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในการนำองค์กร สู่ความก้าวหน้า ทันสมัย และทันเหตุการณ์					
25.	ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการ บริหาร					
26.	ผู้บริหารบริหารจัดการเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็น ระบบและเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว					
27.	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนา เครื่องมือและการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
28.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศในการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน					
29.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรเข้ารับ การอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี					
ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา						
30.	ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิจารณญาณ					
31.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกและคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์					
32.	ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ที่ได้มาบริหารงานและแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์					

ข้อที่	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21				
		5	4	3	2	1
33.	ผู้บริหารใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ควบคู่กับการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล					
34.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนา งานในสถานศึกษา					
35.	ผู้บริหารต้นตัวอย่างมีคุณธรรมทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาและแก้ไข สถานการณ์					
36.	ผู้บริหารตัดสินใจ เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาได้ อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และทันกับเหตุการณ์					

กราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้



แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ซึ่งแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 มีจำนวน 4 ทักษะ คือ

1. ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

แบบสัมภาษณ์นี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

นางสาวอณิสยา คำตา

นิสิตการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร. 082-5568655 อีเมลล์ vananutsaya@gmail.com

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้บริหารคนที่ สถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา.....

วุฒิการศึกษา

ประสบการณ์ในการบริหารงาน (ปี)

ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์

แนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารสถานศึกษา

1. ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ในการการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีมในการการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารในการการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยีในการการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาในการการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

กราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ
 ต่อแบบสอบถามทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ข้อที่	รายการประเมิน	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ทักษะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์							
1.	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง ที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ อย่างมีวิจารณ์ญาณ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เข้ากับบริบท วัฒนธรรมชุมชนและพัฒนาชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3.	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาจากผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำมา กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4.	ผู้บริหารระดมความคิดและความร่วมมือ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของ สถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย ของภาครัฐ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
6.	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงาน อย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
7.	ผู้บริหารดำเนินการตามแผนได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	รายการประเมิน	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
8.	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม							
9.	ผู้บริหารจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
10.	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีและพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
11.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานและสร้างความไว้วางใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
12.	ผู้บริหารสร้างความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดขึ้นและร่วมกันคิด ร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในทีม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
13.	ผู้บริหารใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
14.	ผู้บริหารสนับสนุนและปลุกฝังการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
15.	ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
16.	ผู้บริหารติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	รายการประเมิน	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร							
17.	ผู้บริหารมีศิลปะการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
18.	ผู้บริหารแสวงหาข้อมูล แบ่งปันข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
19.	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากร	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
20.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ทั้งทางสื่อออนไลน์ และสื่อทางสังคม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
21.	ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
22.	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
23.	ผู้บริหารพร้อมรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยี							
24.	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าทันสมัย และทันเหตุการณ์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
25.	ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหาร	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	รายการประเมิน	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
26.	ผู้บริหารบริหารจัดการเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบและเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
27.	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
28.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
29.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
30.	ผู้บริหารมีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และวิจารณ์ญาณ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
31.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
32.	ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ที่ได้มาบริหารงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
33.	ผู้บริหารใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ควบคู่กับการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
34.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนางานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	รายการประเมิน	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
35.	ผู้บริหารตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
36.	ผู้บริหารตัดสินใจ เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และทันกับเหตุการณ์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง



ภาคผนวก ง เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
The Human Research Ethics Committee of University of Phayao on Humanities and Social Sciences
19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 เบอร์โทรศัพท์ 05446 6666

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
: Leadership Skill in the 21st Century of school Administrators under Lampang Primary Educational Service Area office 1

เลขที่โครงการวิจัย : HREC-UP-HSS 2.2/254/67

ผู้วิจัยหลัก : นางสาวอนัญญา คำตา

สังกัดหน่วยงาน : วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่ปรึกษา : ดร.ธรรารัตน์ มาลัยเถาว์

สังกัดหน่วยงาน : วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

วิธีทบทวน : แบบเร่งรัด (Expedited)

รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือส่งรายงานฉบับสมบูรณ์หากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก่อน 1 ปี

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิพย์ เสมอเชื้อ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วันที่รับรอง : 2 ตุลาคม 2567

วันหมดอายุ : 2 ตุลาคม 2568

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อณัศญา คำตา
วัน เดือน ปี เกิด	7 มีนาคม พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 ค.ม. (หลักสูตรและการสอน), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	พ.ศ. 2552 ค.บ. (การศึกษาปฐมวัย), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง 266/713 หมู่ 15 ตำบลพิชัย อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000
ผลงานตีพิมพ์	อณัศญา คำตา. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). สภาพและแนวทางการพัฒนา ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์, 5(2).

