

The guidelines for developing future leadership Competencies of school administrators under the kalasin primary educational service area office 1

Nanthaporn Phukrongnak ^{1*}, Kulab Purisarn ² and Arthit Chutchaipolrat ³

^{1, 2, 3} College of Asian Scholars.

* Corresponding author. E-mail: tonsak2523@gmail.com

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the current situation, the desired condition, and the needs for developing future leadership competencies of school administrators and (2) to propose appropriate guidelines for developing under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 1. The samples consisted of 99 school administrators and 198 teachers, totaling 297 by mixed-methods research approach. The research instruments included a questionnaire and evaluation form for the appropriateness and feasibility of the developed guidelines. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified).

The research findings revealed that

1) The current level of future leadership competencies among school administrators was at a high level, while the desired level was at the highest level. The priority needs, ranked from highest to lowest, were: digital literacy, driving innovation and change, and strategic management.

2) The developed guidelines consisted of 15 approaches—five for adaptability to change, four for leadership in innovation and digital technology, three for strategic management, and three for organizational culture enhancement. The overall appropriateness, feasibility, and applicability of the guidelines were rated at the highest level. Policy recommendations suggest that relevant agencies should apply the proposed guidelines as a framework for developing school administrators, emphasizing strategic leadership and the use of digital technology in management. For practical recommendations, school administrators should enhance their data-driven decision-making skills and promote a learning organizational culture. Further research should extend the study to other educational service areas or explore additional leadership dimensions, such as innovative or digital leadership, in greater depth.

Keywords: Guidelines for Developing, Future Leadership Competencies, Administrators.

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

นันทพร ภูครองนา ^{1*}, กุหลาบ ปุริสาร ² และ อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์ ³

^{1, 2, 3} วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย

* Corresponding author. E-mail: tonsak2523@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา 99 คน และครูผู้สอน 198 คน รวม 297 คน โดยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตประกอบด้วย 15 แนวทาง ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5 แนวทาง การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 4 แนวทาง การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 แนวทาง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร ส่วนข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายการศึกษาไปยังเขตพื้นที่อื่นหรือศึกษาภาวะผู้นำในมิติอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือเชิงดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, สมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคต, ผู้บริหารสถานศึกษา

© 2026 JISSD: Journal of Integration Social Sciences and Development

บทนำ

ปัจจุบันการบริหารจัดการสถานศึกษามีความท้าทายมากขึ้นจากบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการบริหารจัดการ และทักษะที่จำเป็นต่อการนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงนี้ ผู้นำองค์กรคือผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง และกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคความท้าทายต่าง ๆ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ขณะเดียวกันยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการ พัฒนาบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนความร่วมมือของทีมงาน สร้างสัมพันธภาพกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายพันธมิตรในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและยกระดับขีดความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อความยั่งยืนของสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจโดยสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับชุมชน และมนุษยชาติ (Greenberg, McKone-Sweet et al. 2011, Robinson and Gray 2019, Leithwood, Harris et al. 2020, Morgan 2020, พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ 2560, วิจิตร ศรีสอ้าน 2562)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ระบุไว้ว่าให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิดผลักดันการกิจการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำที่มีสมรรถนะของผู้นำในอนาคตในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และแผนปฏิรูปการศึกษามุ่งปรับปรุงราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2564 (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2565) กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยผลิตหลักของระบบการศึกษาที่เป็นจุดกำหนดคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หากโรงเรียนสามารถทำหน้าที่ได้ดี ผลการศึกษาจึงจะดีด้วย ดังนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระดับนโยบายดังกล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำและสมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างคุณภาพการศึกษาได้ในอนาคต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาหลายแห่งที่ตั้งอยู่ในบริบทชุมชนที่หลากหลาย ทั้งในเขตเมือง เขตชนบท และพื้นที่ห่างไกล ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าวจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อความท้าทายของสังคมท้องถิ่น ควบคู่กับความสามารถในการเชื่อมโยงนโยบายส่วนกลางกับการดำเนินงานจริงในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม จากการศึกษาภาคสนามและการสังเกตการณ์เบื้องต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลายรายยังคงใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการมากกว่าการมีส่วนร่วม ขาดความสามารถในการปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นของแผนการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ในการพัฒนาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนา สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของทางราชการได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานสามารถสนองนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลได้เป็นอย่างดีคุณลักษณะดังกล่าวสมรรถนะของผู้นำในอนาคตที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาสภาพจริงของสมรรถนะภาวะผู้นำในปัจจุบัน วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต และเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมทั้งในเชิงโครงสร้าง กลไก และกระบวนการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างรอบด้าน มีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์ และพร้อมขับเคลื่อนระบบการศึกษาไทยสู่คุณภาพและความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนดังนั้นสมรรถนะผู้นำในอนาคตมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคต ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็น การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งมีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำในอนาคต ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ในปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,335 คน ผู้บริหารจำนวน 142 คน และครูจำนวน 1,193 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 99 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่ง

ชั้นตามไม่สัดส่วน (Disproportional Stratified Sampling) ของ William G. Cochran (1977) โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู โดยการกำหนดให้กลุ่มผู้บริหารมีสัดส่วนร้อยละ 70 ของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งได้จำนวน 99 คน และกลุ่มครูจำนวน 198 คน ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 297 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ความสอดคล้องค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80-1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.90

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำแบบสอบถามไปให้สถานศึกษาผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย ส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทาง Google form ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบ นำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ(Percentage) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNI modified) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ สุวิมล ร่วงวานิช (2558)

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 การดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ โดยการคัดเลือกศึกษาโรงเรียนที่มีผลงานในการจัดการเรียนการสอน ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และแบบประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2 ยกร่างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาจากข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลสัมภาษณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน

1.3 นำเสนอร่างสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจำนวน 5 คน เพื่อให้ได้คำถามที่ตรงตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งพิจารณาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป พบว่าได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80-1.00

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และขออนุญาตหมายวันและเวลาขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองเพื่อหาแนวทางการพัฒนา สมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปใจความสำคัญ จัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

4. ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

นำร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบประเมินที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประเมินร่างแนวทางโดยแบบประเมินที่นำไปใช้ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป พบว่าได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80-1.00 จัดพิมพ์แบบประเมินต้นฉบับที่ผ่านการตรวจคุณภาพแล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูล

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) และลำดับความต้องการความจำเป็นของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของ ทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1.ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	3.84	0.60	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด	0.245	3
2. ด้านการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	3.92	0.57	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด	0.200	5
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	3.90	0.58	มาก	4.70	0.41	มากที่สุด	0.190	6
4. ด้านความฉลาดรู้ทางดิจิทัล	3.90	0.58	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.260	1
5. ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น	3.85	0.59	มาก	4.68	0.46	มากที่สุด	0.210	4
6. ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการ เปลี่ยนแปลง	3.82	0.61	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.255	2
รวม	3.87	0.59	มาก	4.75	0.41	มากที่สุด	0.223	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น และ ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความฉลาดรู้ทางดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็น ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตประกอบด้วย 15 แนวทาง ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5 แนวทาง การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 4 แนวทาง การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 แนวทาง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น และ ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Sheninger (2019) ที่เน้นความสำคัญของ “Digital Leadership” ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการบริหารจัดการโรงเรียน ผลการประเมินด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีระบบ ส่วนด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงสะท้อนถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และการใช้ผลงานนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ได้จริง นอกจากนี้ ด้านความฉลาดรู้ทางดิจิทัลยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับจริยธรรมดิจิทัล การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสม และการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายการศึกษา และความคาดหวังของสังคมกับผู้นำในยุคดิจิทัลที่มุ่งเน้นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณพศ ยศพล (2567) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เรียงจากมากไปหาน้อย ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ผู้บริหาร เนื่องจากบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเป็นสำคัญ ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ การบริหารงาน และการตัดสินใจเชิงนโยบาย การที่ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลได้รับการจัดลำดับเป็นอันดับแรก อาจสะท้อนช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่มีอยู่กับความคาดหวังในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, Michael (2014) ที่ชี้ว่าผู้นำการศึกษายุคใหม่ต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และสร้างผลกระทบเชิงระบบได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสอดคล้องกับ Sheninger, Eric (2019) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความคล่องตัวและความยั่งยืน ขณะเดียวกัน การจัดลำดับด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นลำดับรองลงมา แสดงถึงความตระหนักของผู้บริหารต่อบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยทั้งวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ส่วนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แม้อยู่ในลำดับที่สาม แต่ยังมีระดับความต้องการสูง สะท้อนว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืนของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในอนาคตอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตประกอบด้วย 15 แนวทาง ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5 แนวทาง การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 4 แนวทาง การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 แนวทาง โดยมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวมีความครอบคลุมทั้งมิติบุคคล กระบวนการ และองค์กร ตลอดจนตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ที่เสนอว่าผู้นำทางการศึกษาในยุคใหม่ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คิดเชิงนวัตกรรม และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ ชีระ บุญเจริญ (2557) ที่เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อ

ยกระดับคุณภาพสถานศึกษา การที่แนวทางทั้ง 15 ข้อได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดจึงสะท้อนความพร้อมเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการนำไปใช้จริง ในเชิงนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรนำกรอบแนวทางดังกล่าวไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการส่วนในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรมุ่งพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Decision Making) เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายผลการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่นเพื่อเปรียบเทียบบริบทและความแตกต่างเชิงพื้นที่ หรือศึกษาภาวะผู้นำในมิติที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในเชิงลึก เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาไทยอย่างยั่งยืน

สรุปผลการวิจัย

1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคตประกอบด้วย 15 แนวทาง ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5 แนวทาง การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 4 แนวทาง การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 แนวทาง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารส่วนข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายการศึกษาไปยังเขตพื้นที่อื่นหรือศึกษาภาวะผู้นำในมิติอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือเชิงดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมแนวทางที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต โดยกำหนดหลักสูตรหรือโครงการอบรมที่เน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร

1.2 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Management) เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผล เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างลึกซึ้งควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันความเหมาะสมของแนวทางที่พัฒนา

2.2 ควรพัฒนารูปแบบหรือโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในอนาคต ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำ ผลลัพธ์การบริหารสถานศึกษา และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

เอกสารอ้างอิง

- คณพศ ยศพล. (2567). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษามหาสารคาม. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 8(3), 347–362.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2565). *รายงานผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาไทย*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2560). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน*. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2560). *ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2562). *การอุดมศึกษาไทย: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. (2568). *งานสารสนเทศด้านงานบริหารงานบุคคล*. กาฬสินธุ์ : สำนักงานฯ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques (3rd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Greenberg, D. B., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2011). *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leithwood, K., Harris, A., & Azah, V. N. (2020). *How school leaders shape the factors that influence student learning*. Routledge.
- Morgan, H. (2020). Best practices for implementing remote learning during a pandemic. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–14.
- Robinson, V., & Gray, E. (2019). *Open-to-learning leadership: How to build trust while addressing what matters most*. Corwin.
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times (2nd ed.)*. Thousand Oaks.