



ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

ดุชนินพนธ์
ของ
อเนชา วิลาไชย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
เมษายน 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

ดุชนิพนธ์
ของ
อเนชา วิลาไชย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
เมษายน 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

FUTURE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS OF TRIAM UDOM SUKSA
SCHOOL IN THE NEXT DECADE (B.E. 2025 – 2035)

BY
ANECHA WILACHAI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2025

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองคุณิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรคุณิพนธ์บัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ อเนชา วิลาไชย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

	ประธานกรรมการสอบ		กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	และผู้ทรงคุณวุฒิ	(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	ประธานที่ปรึกษา
	กรรมการสอบ		กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ)	แต่งตั้งเพิ่มเติม	(รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง)	กรรมการที่ปรึกษา
	กรรมการสอบ		กรรมการสอบ
(อาจารย์ ดร.เพ็ญผกา ปัญชนะ)	แต่งตั้งเพิ่มเติม	(ดร.ประภัสร สุภาสอน)	ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 18 เดือน เมษายน พ.ศ. 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และชี้แนะตลอดทุกขั้นตอนด้วยความเอาใจใส่และเมตตาอย่างสูง ซึ่งคำแนะนำของท่านมีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการพัฒนางานวิจัยฉบับนี้ให้มีคุณภาพ

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รวมถึงคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และแนวทางในการทำวิจัย ตลอดจนให้กำลังใจด้วยความเมตตาอย่างสม่ำเสมอ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้ให้เกียรติร่วมแสดงความคิดเห็น ตรวจสอบ ข้อมูล และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัยในกระบวนการวิจัย ซึ่งคำตอบและข้อคิดเห็นของท่าน มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการสร้างแผนภาพอนาคตของภาวะผู้นำแห่งอนาคตในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่ายมอดุมศึกษา ทั้ง 5 แห่ง ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถาม ให้ข้อมูล และเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้าถึงบริบทจริงของสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ตลอดจนแสดงความเห็นอย่างสร้างสรรค์ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อค้นพบ

ขอแสดงความขอบพระคุณจากใจต่อ ครอบครัว ที่เปรียบเสมือนรากฐานทางจิตใจ และกำลังใจที่มั่นคงในทุกย่างก้าวของชีวิต โดยเฉพาะบิดา มารดา และผู้ที่รักใคร่ใกล้ชิด ที่คอยสนับสนุน ส่งเสริม และอยู่เคียงข้างผู้วิจัยมาโดยตลอดไม่ว่าในยามสุขหรือยามทุกข์

ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่นและเพื่อนร่วมวิชาชีพ ที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำแนะนำทั้งในด้านวิชาการและด้านกำลังใจ รวมถึงคอยช่วยเหลือในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยนี้ให้สำเร็จลุล่วง

ท้ายที่สุดนี้ ขอน้อมมอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นเครื่องแสดงความกตัญญูต่อบิดา มารดาของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ผู้วิจัยได้เติบโต ทั้งทางวิชาการและความคิด ผู้วิจัยสำนึกในพระคุณของทุกท่านอย่างหาที่สุดมิได้ และขอกราบขอบพระคุณจากใจอย่างสุดซึ้ง

อเนชา วิลาลัย

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)
ผู้วิจัย	อเนชา วิลาไชย
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง
ปริญญา	ค.ด. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ 32 คน ที่ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง ในรอบแรกใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งอนาคต จำนวน 9 องค์ประกอบ 45 ประเด็น และนำไปสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ใน EDFR รอบที่สอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) การสร้างเครือข่าย
- 5) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
- 6) คุณธรรมและจริยธรรม
- 7) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 8) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล และ
- 9) ผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งทั้งหมดมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัว และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแห่งอนาคต การวิจัยเทคนิค EDFR ผู้บริหารโรงเรียน

TITLE	Future Leadership of Administrators of Triam Udom Suksa School in the Next Decade (B.E. 2025 – 2035)
AUTHOR	Anecha Wilachai
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sayan Boonbai Assoc. Prof. Dr. Jinawatara Pakotung
DEGREE	Ed.D. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2025

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the future leadership of administrators at Triam Udom Suksa school in the next decade (B.E. 2025 – 2035) using the Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) method. The participants consisted of 32 experts who were selected through purposive sampling. In the first round, semi - structured interviews were conducted to synthesize key elements of future leadership, resulting in nine components comprising 45 indicators. These indicators were used to develop a set of questionnaires for the second round of the EDFR process. The data were analyzed using median, mode, and interquartile range (IQR).

The findings revealed that future leadership for administrators at Triam Udom Suksa school in the next decade (B.E. 2025 – 2035) should encompass the following key components: 1) Vision, 2) Change Acceptance, 3) Teamwork, 4) Network Building, 5) Motivation and Inspiration, 6) Morality and Ethics, 7) Lifelong Learning Skills, 8) Digital Literacy, and 9) Super Leadership. These components are critical for supporting organizational adaptation and sustainable development in response to future changes.

Keywords: Future leadership, EDFR technique, School Administrators

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)	14
ความหมายของผู้นำ	14
ความหมายของภาวะผู้นำ	16
ความแตกต่างของผู้นำและภาวะผู้นำ	18
ความสำคัญของภาวะผู้นำ	20
คุณลักษณะของภาวะผู้นำ	22
องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	26
ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร	31
ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร	32
คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหาร	34
องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร	39
ภาวะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership)	46
ความหมายของภาวะผู้นำแห่งอนาคต	46
ทักษะของภาวะผู้นำแห่งอนาคต	49
องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคต	55

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21	116
ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษา	116
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่	119
กรอบคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21	121
การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)	125
ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคต	125
ความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคต	128
แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคต	132
ประโยชน์ของการวิจัยเชิงอนาคต	135
การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)	139
การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EFR (The Ethnographic Future Research)	143
ประวัติและความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (The Ethnographic Delphi)	147
ความหมายการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR	151
ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR	152
บริบทโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	158
ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	158
ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้	160
ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	161
ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	162
ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์	163
สรุป.....	165

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	167
ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ (รอบที่ 1)	167
การเลือกผู้เชี่ยวชาญ	167
เครื่องมือการวิจัย	170
การเก็บรวบรวม	170
การวิเคราะห์ข้อมูล	171
ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (รอบที่ 2)	171
การสร้างเครื่องมือ	171
การเก็บรวบรวมข้อมูล	171
การวิเคราะห์ข้อมูล	171
ขั้นตอนที่ 3 การเขียนแผนภาพอนาคต	173
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	175
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	175
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	175
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	176
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	197
ความมุ่งหมายของการวิจัย	197
วิธีดำเนินการวิจัย	198
สรุปผลการวิจัย	199
อภิปรายผล	204
ข้อเสนอแนะ	219

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	221
ภาคผนวก	239
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	241
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	247
ภาคผนวก ค หนังสือขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	277
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	283
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์	305
ประวัติย่อของผู้วิจัย	311

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของแห่งอนาคต	68
2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย	141
3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์	181
4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับการ เปลี่ยนแปลง.....	182
5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม	184
6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 4 การสร้างเครือข่าย	185
7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 5 การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ	186
8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 6 คุณธรรมและจริยธรรม	187
9 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการเรียนรู้ ตลอดชีวิต	189
10 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล...	190
11 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 9 ผู้นำเหนือผู้นำ	191

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
2 แผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578)	193
3 สัมภาษณ์ นายมงคลชัย รัตนอ่อน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร วันที่ 7 ตุลาคม 2567.....	307
4 สัมภาษณ์ นายชลารุท สามาอาพัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร วันที่ 11 ตุลาคม 2567.....	307
5 สัมภาษณ์ นายอิวัฒน์ วงษาไชย รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2567.....	308
6 สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยนนท์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2567.....	308
7 สัมภาษณ์ นายยุทธพล ฤๅชา รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2567.....	309
8 สัมภาษณ์ ดร.ประจักษ์ เข้มไคร้ ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 29 พฤศจิกายน 2567.....	309
9 สัมภาษณ์ นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 28 มกราคม 2568.....	310

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่ยังพลิกบทบาทของครูและผู้บริหารสถานศึกษาจากที่เคยเป็นผู้ควบคุมการสอน กลายเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในองค์กรของตน ผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรอบคอบเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ยกย่องคุณภาพการศึกษา และเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน (ทิพย์วรรณ สุพิเพชร, 2566, หน้า 471 - 473) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังกล่าวไม่เพียงเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่ยังเปลี่ยนบทบาทของผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสิ้นเชิง ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร ยกย่องคุณภาพการศึกษา และเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Darling - Hammond et al., 2020, p. 21)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยหลากหลาย เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (ศิวะลักษณ์ มหาชัย และ เอกราช โสมจิตพิมานเวช, หน้า 630 - 631) สถานศึกษาจึงต้องออกแบบระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การศึกษายังคงมีความเกี่ยวข้องกับยุคสมัย การระบาดใหญ่ของ COVID -19 นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการจัดการศึกษาทั่วโลก โรงเรียนต้องเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้จากการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมไปสู่การเรียนออนไลน์หรือการเรียนรู้แบบผสมผสานอย่างฉับพลัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับบทบาทมาเป็นผู้นำการเรียนรู้เชิงรุกที่มีความยืดหยุ่น ทำหน้าที่วางกลยุทธ์ในการประคับประคององค์กรผ่านวิกฤต พร้อมทั้งวางรากฐานสำหรับการฟื้นฟูอย่างยั่งยืนต่อไปข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยี การบริหารสถานการณ์วิกฤต และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบรรเทาผลกระทบทางจิตใจและสังคมที่เกิดกับครูและผู้เรียนจากวิกฤตการณ์ สถานศึกษาจึงต้องมีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ โดยอิงกับแนวคิด

การพัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Andreas, 2021, p. 41) ผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา โดยเน้นความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤตอย่างยั่งยืน (Schleicher, 2021, p. 17)

การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและความคาดหวังของสังคมในปัจจุบัน ยังผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และทักษะการใช้สารสนเทศและเทคโนโลยี ตั้งแต่ในระดับมัธยมศึกษา (ศิวะลักษณ์ มหาชัย และ เอกราช โษษิตพิมานเวช, 2566, หน้า 631) โดยเฉพาะในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งมีพันธกิจหลักในการเตรียมนักเรียนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษาและการเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ ผู้นำสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะทั้งทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และทักษะทางอารมณ์ควบคู่กัน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกอนาคตอย่างรอบด้านในบริบทสากล รายงานของ OECD (2020, p. 28) ยังชี้ว่าทักษะเชิงสังคมและอารมณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาต้องพัฒนาให้แก่ผู้เรียนควบคู่ไปกับทักษะวิชาการ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) นับเป็นจุดเปลี่ยนเชิงระบบที่ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการจัดการศึกษาทั่วโลก โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้จากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบออนไลน์ หรือการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) อย่างฉับพลัน ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนผ่านนี้ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต้องแปรเปลี่ยนจากผู้ควบคุมไปสู่ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Schleicher, 2021, p. 17) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำต้องแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการประคับประคององค์กรผ่านวิกฤต พร้อมทั้งวางรากฐานสำหรับการฟื้นฟูที่ยั่งยืน งานวิจัยของ UNESCO (2022, p. 11) ผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรให้สามารถฟื้นฟูและปรับตัวได้อย่างยั่งยืน ควรมีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการภาวะวิกฤต และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเพื่อบรรเทาผลกระทบทางจิตสังคมของครูและนักเรียน ในทำนองเดียวกัน Brown (2021, p. 74) ผู้นำทางการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสามารถฟื้นฟูระบบการเรียนรู้ให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว กล่าวได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยทำหน้าที่ชี้นำผู้อื่นสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในบริบทการศึกษา ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือหัวหน้าภาคพื้นที่ที่ปฏิบัติบทบาททั้งการเป็น “ผู้นำ” และ “ผู้ตาม” เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการเผชิญความท้าทาย เช่น การระบาดของโควิด -19 ซึ่งตอกย้ำความจำเป็นต้องใช้แนวทางที่ยั่งยืน ประเด็นสำคัญ คือ การแยกแยะระหว่าง “ตัวบุคคล” (ผู้นำ) และ “คุณลักษณะ” (ภาวะผู้นำ) มีความจำเป็นต่อการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพโดยรวมแล้วผู้นำต้องก้าวผ่านสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน พร้อมทั้งรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายด้านการศึกษาและความยั่งยืน (Crawford, 2003, p. 2)

กล่าวได้ว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงและประสานงานให้ผู้ตามร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง “ผู้นำ” หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่มหรือองค์การให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มามีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องได้รับความไว้วางใจอย่างเต็มที่จากผู้ตาม จึงจะได้รับความเคารพนับถือและความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ตาม (มารุต พลอัน, 2559, อ้างถึงใน นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560, หน้า 3) และคำว่า “ผู้นำ” ยังหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการกำหนดทิศทาง ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Northouse, 2021, p. 6) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะโดดเด่น เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม และการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล (Fullan and Quinn, 2016, p. 19) ตัวอย่างเช่น กรณีของผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ในเขตเมืองที่ใช้แนวทางการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปรับโครงสร้างองค์กรการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและยั่งยืน (Brown, 2021, p. 74) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใช้อิทธิพลในการชักนำกลุ่มหรือองค์การให้เกิดการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย (Leithwood, 2021, p. 4) ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องครอบคลุมทั้งทักษะการสื่อสาร การคิดเชิงระบบ การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Darling - Hammond et al., 2020, p. 21) อีกทั้ง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Leadership) จะสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืนในบริบทของความไม่แน่นอน โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาไทยที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (Hallinger and Bryant, 2017, p. 128)

ภาวะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership) จึงเป็นกรอบแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทการศึกษายุคใหม่ โดยเฉพาะในสังคมไทยที่กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงหลายมิติ ทั้งด้านนโยบายการศึกษา ความคาดหวังของผู้เรียน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อวางแผนการสอนเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) พร้อมทั้งจัดอบรมให้ครูมีความเข้าใจด้านดิจิทัลและใช้ข้อมูลในการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันผ่าน PLC (Professional Learning Community) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ครูมีความร่วมมือที่สูงขึ้น และโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Harris (2022, p. 45) ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถผสมผสานวิสัยทัศน์เชิงอนาคตและการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีในการบริหาร จะเป็นกลไกสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างสมดุล (Fullan, 2020, p. 11) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ยังต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นหลากหลายประการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง คุณลักษณะสำคัญที่นักวิชาการได้เสนอไว้ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างเป็นระบบและวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ตลอดจนการมีทัศนคติเชิงบวก และความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ (ชัยสารี และคณะ, 2565, หน้า 420 - 421; ศิวะลักษณ์ มหาชัย และเอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2566, หน้า 630)

การนำองค์การไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ก็เป็นอีกบทบาทหนึ่งที่สะท้อนความสำคัญของภาวะผู้นำในศตวรรษใหม่ ซึ่งงานวิจัยของ นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560, หน้า 1738 - 1739) พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายอนาคตที่ชัดเจน สร้างพันธกิจในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้อย่างแพร่หลายในระดับบุคคล ทีม และองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว จากผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศพบว่า โรงเรียนที่มีผู้นำที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กร จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายและความท้าทายทางสังคมได้ดีกว่าโรงเรียนที่มีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์ (Hallinger and Bryant, 2017, p. 130) ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบการศึกษาไทยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาทั้ง 5 แห่งในประเทศไทย ได้แก่ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช และโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์ กรุงเทพมหานคร ล้วนมีพันธกิจหลักในการพัฒนาผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีความพร้อมเข้าสู่ระดับอุดมศึกษาและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ด้วยภารกิจอันสำคัญนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำแห่งอนาคตที่สามารถขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา พัฒนาครูให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมให้นักเรียนสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2020, p. 28) โดยเฉพาะในบริบทการแข่งขันด้านการศึกษา ระดับประเทศและภูมิภาคเอเชีย ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ตอบรับกับเทคโนโลยี ความหลากหลาย และคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้าน (Leithwood, 2021, p. 5)

การศึกษาในครั้งนี้งานวิจัยศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในบริบทของประเทศไทย โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผสมผสานกับแนวคิดการพัฒนาเชิงระบบ การวิจัยนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งเทคโนโลยีที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด และการอุบัติของโรคระบาด ซึ่งกระทบโดยตรงต่อการศึกษาและการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำแห่งอนาคต จะส่งผลให้โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาได้มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผู้วิจัยจึงมีความ สนใจและได้ศึกษาอนาคตภาพของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาและเครือข่าย โดยใช้การวิจัยอนาคต (Future Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้
 แผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) เป็นอย่างไร และจะมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร
 ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในอนาคตอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้
 เพื่อศึกษาแผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียม
 อุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนา
 ผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในอนาคต

ความสำคัญของการวิจัย

จากการศึกษา ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) โดยใช้กระบวนการวิจัยอนาคตแบบเทคนิค EDFR ซึ่งเป็น
 เครื่องมือสำคัญในการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสังเคราะห์เป็นแผนภาพภาวะผู้นำ
 ที่เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทยในอนาคต การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญในด้านวิชาการ

1.1 ขยายองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริบทการศึกษาไทย
 การวิจัยนี้เสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำแห่งอนาคต” ที่ผสมผสานทฤษฎีร่วมสมัยกับ
 สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียน
 เตรียมอุดมศึกษาในประเทศไทย

1.2 พัฒนารอบแนวคิดและแผนภาพเชิงวิชาการที่สามารถใช้ต่อยอด
 งานวิจัย การสร้างแผนภาพภาวะผู้นำแห่งอนาคตบนพื้นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
 จากผู้เชี่ยวชาญ ถือเป็นการสร้างต้นแบบเชิงทฤษฎีใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือศึกษาซ้ำ
 ในบริบทอื่น ๆ ได้

1.3 เป็นต้นแบบของการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR
 ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งช่วยสนับสนุนการพัฒนาเครื่องมือทางวิจัยที่เหมาะสมกับการ
 คาดการณ์และการวางแผนทางนโยบายการศึกษาในอนาคต

2. ความสำคัญในด้านการประยุกต์ใช้

2.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษา ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเองของผู้บริหารหรือเป็นแนวทางในการพัฒนาและอบรมภาวะผู้นำให้ตรงตามคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในทศวรรษหน้า

2.2 ส่งเสริมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับมัธยมศึกษา ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยสามารถนำไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเตรียมคนเข้าสู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 สนับสนุนการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี งานวิจัยนี้เชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาผู้นำเข้ากับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ดิจิทัล และความยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ 2 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์และสร้างภาพอนาคตของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากงานวิจัยวรรณกรรม แนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม คือ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งได้เป็นองค์ประกอบจำนวน 9 ประการ ได้แก่

1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มองการณ์ไกล และสร้างภาพอนาคตขององค์กรอย่างสร้างสรรค์

1.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) ทักษะคติเปิดรับการเปลี่ยนแปลงความยืดหยุ่นทางความคิด และการปรับตัวให้สอดคล้องกับพลวัตของสังคม

1.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความสามารถในการประสานความร่วมมือ สร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วม และพัฒนาศักยภาพของทีม

1.4 การสร้างเครือข่าย (Partnership) ความสามารถในการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and inspiration) การเสริมพลังทางใจให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงาน และการเป็นต้นแบบที่จูงใจผู้ตาม

1.6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) การยึดมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส และความรับผิดชอบต่อส่วนรวมในการบริหาร

1.7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)

ความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) การเข้าใจและใช้

เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา

1.9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) ความสามารถในการจุดประกาย

ความเป็นผู้นำในตัวผู้อื่น ส่งเสริมการกำกับตนเอง และพัฒนาองค์กรผ่านพลังของผู้ตาม

2. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการรวบรวมความคิดเห็นเชิงลึกจากผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักของการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.1 กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางการศึกษาในระดับชาติ ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนทิศทางการศึกษาไทยในภาพรวม

2.1 กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางการศึกษาในระดับชาติ ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนทิศทางการศึกษาไทยในภาพรวม

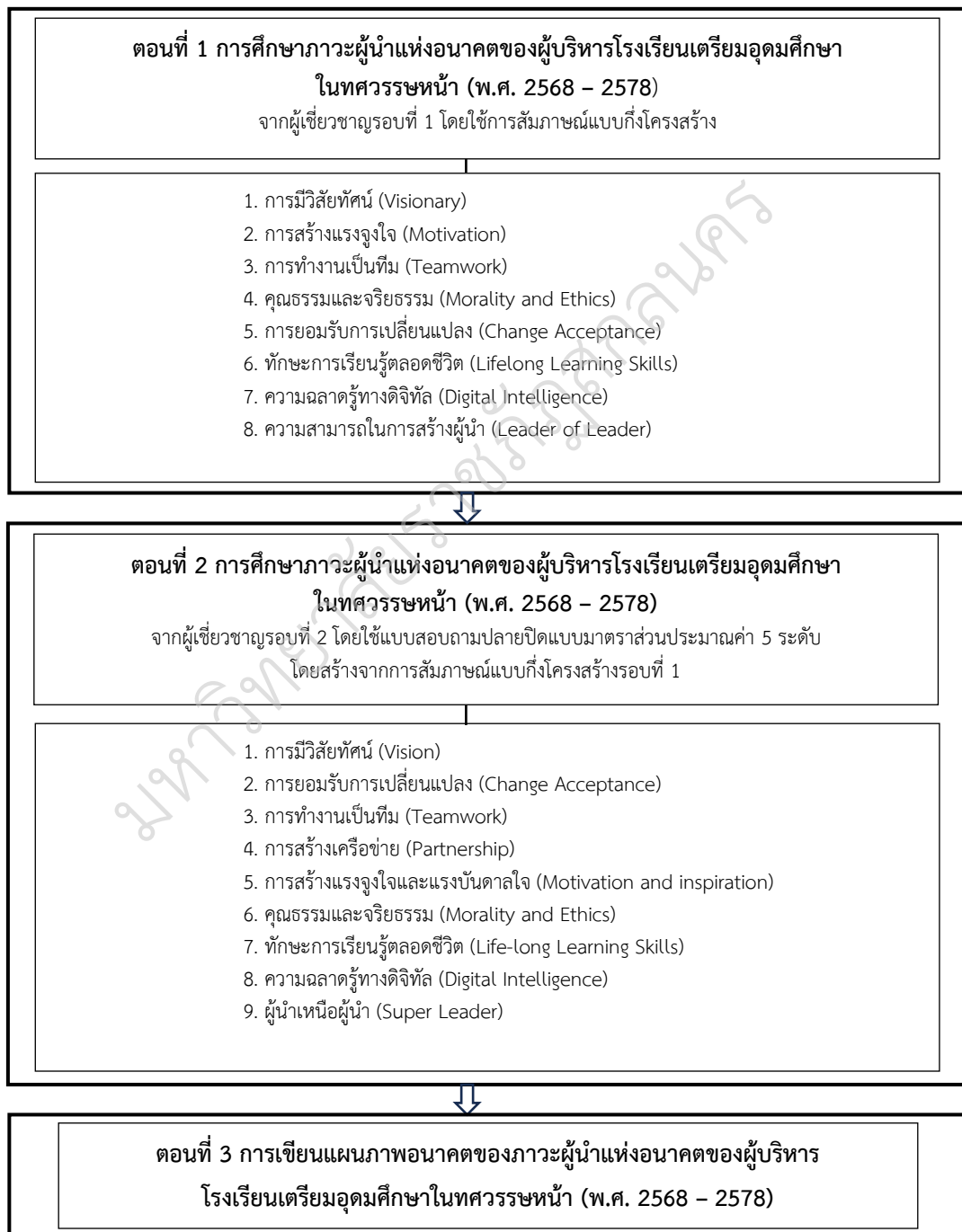
2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนเครือข่ายมัธยมศึกษาอย่างใกล้ชิด

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนเครือข่ายมัธยมศึกษาอย่างใกล้ชิด

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย 5 โรงเรียน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย
ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งอนาคต หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถบริหาร และขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจเพื่อส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ผู้นำต้องพัฒนาการทำงานเป็นทีมและ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรม ที่เป็นรากฐานสำคัญของการบริหาร อีกทั้งต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีความฉลาดรู้ทางดิจิทัลเพื่อใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และที่สำคัญต้องเป็น ผู้นำที่พัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อสร้างกลไกการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและยั่งยืนในระยะยาว ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ขององค์กรในบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการคาดการณ์ แนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายภาครัฐ และแนวโน้มของตลาดแรงงานในอนาคต นอกจากนี้ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร

1.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผสมผสานแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data-driven Decision Making) และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถรองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้

1.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความสามารถในการจัดการ ทีมให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็น และจัดสรรบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์และ การบริหารโครงการ จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว

1.4 การสร้างเครือข่าย (Partnership) หมายถึง ความสามารถสร้างเครือข่าย ที่แข็งแกร่งทั้งในระดับองค์กร ระดับประเทศ และระดับสากล ผู้นำควรมีความสามารถในการ สร้างพันธมิตรทางวิชาการ ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งจะช่วยให้ โรงเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งทรัพยากร เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการ

เรียนการสอน นอกจากนี้ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนภายในเครือข่าย จะช่วยให้เกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน

1.5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and inspiration) หมายถึง ความสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นศักยภาพของบุคลากร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการสนับสนุนการศึกษาต่อ นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและลดความเครียดของบุคลากร

1.6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) หมายถึง การเป็นต้นแบบในด้านความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และมีความยุติธรรมในการบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมจริยธรรม เช่น การป้องกันการทุจริต การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความถูกต้องและความเป็นธรรม จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

1.7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills) หมายถึง การเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองผ่านการศึกษาต่อ การอบรม และการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์และหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

1.8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารองค์กรและการจัดการเรียนการสอน มีทักษะในการใช้ AI, Big Data, Cloud Computing และ Internet of Things (IOT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการใช้เทคโนโลยีที่ยั่งยืน และปลอดภัย

1.9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลและสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร สามารถสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Culture) ผ่านการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการมอบหมายความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ในอนาคต

2. การวิจัยอนาคตด้วย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) หมายถึง ระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (Research Technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Communicating Process) ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยที่ไม่ต้องเผชิญหน้าโดยตรง ผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures

Research) กับเดลฟาย (Delphi) ทำการวิจัย 2 รอบ โดยใช้ช่วงเวลาในการศึกษานานาค 10 ปี
ข้างหน้า

3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายชั้นนำของประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2480 โดยมีเป้าหมายหลักในการเตรียมความพร้อมให้นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อมาได้ขยายบทบาทไปสู่การเป็นศูนย์กลางด้านวิชาการและแนะแนวให้แก่โรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ โรงเรียนยังมีส่วนในการช่วยจัดตั้งโรงเรียนเครือข่ายทั้งในกรุงเทพฯ และภูมิภาค เช่น ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยยึดหลัก “ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณธรรม” โรงเรียนเครือข่ายเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านหลักสูตร บุคลากร และระบบบริหารจากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาหลัก ถือเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มุ่งสร้างความเท่าเทียมและคุณภาพระดับสูงในทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งได้แก่

- 3.1 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร
- 3.2 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก
- 3.3 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร
- 3.4 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช
- 3.5 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์ กรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

- 1.1 ความหมายของผู้นำ
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.3 ความแตกต่างของผู้นำและภาวะผู้นำ
- 1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
- 1.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
- 1.7 ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.8 ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.9 คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. ภาวะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership)

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแห่งอนาคต
- 2.2 ทักษะของภาวะผู้นำแห่งอนาคต
- 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคต
- 2.4 แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในทศวรรษหน้า

3. การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21

- 3.1 ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษา
- 3.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 3.3 กรอบคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21

4. การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures

Research)

- 4.1 ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research)
- 4.2 ความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคต
- 4.3 แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคต
- 4.4 ประโยชน์ของการวิจัยเชิงอนาคต

- 4.5 ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
- 4.6 ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EFR (The Ethnographic Future Research)
- 4.7 ประวัติและความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (The Ethnographic Delphi)
- 4.8 ความหมายการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR
- 4.9 ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR
- 5. บริบทโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 - 5.1 ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 - 5.2 ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้
 - 5.3 ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 5.4 ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
 - 5.5 ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้รับการอธิบายในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านบทบาท หน้าที่ ลักษณะเฉพาะตัว ตลอดจนความสามารถในการชี้นำและสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการองค์กรและการศึกษา ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ทง ทศไกร (2560, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงคนอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั้นเป็นผู้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มที่สามารถชักชวนหรือชี้นำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นฤมล จิตรเอื้อ (2560, หน้า 1741) กล่าวว่า บุคคลที่มีอิทธิพลจะทำให้ผู้อื่นช่วยกันทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ปรัชญา บุตรสะอาด (2566, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่า “ผู้นำ” (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทในการชี้นำหรือจูงใจผู้อื่นให้ดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำมักมีลักษณะเด่นที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม เช่น ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ การเสียสละและมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็สามารถเป็นผู้นำได้

Stogdill (1948, p. 35) อธิบายว่าผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะเฉพาะตัว เช่น ความฉลาด ความมั่นใจ และมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้ ผู้นำจึงถูกมองว่า “เกิดมา” มากกว่า “สร้างได้”

Bass (1985, p. 20) อธิบายว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกินกว่าความคาดหวังเดิม ผู้นำที่แท้จริงไม่เพียงแค่ควบคุมหรือสั่งการ แต่ต้องสามารถ “ยกระดับแรงจูงใจ” และ “ขยายขอบเขตความคาดหวังของผู้ตาม” ให้สูงขึ้น ทั้งในแง่ของผลลัพธ์และคุณค่าทางจริยธรรม

Hysa and Jakupi (2003, p. 1511) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่แค่บุคคลที่มีอำนาจ แต่เป็นผู้สนับสนุนการเติบโต นวัตกรรม และความร่วมมือภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา พวกเขามีบทบาทที่หลากหลายซึ่งรวมถึงการตัดสินใจ การพัฒนาวิชาชีพและการจัดการหลักสูตร ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสบการณ์การศึกษาสำหรับนักเรียนและครูเช่นกัน

Bakhuni (2022, p. 284) กล่าวว่า “ผู้นำ” (Leader) คือ บุคคล ที่ทำหน้าที่ชี้นำ จูงใจ และส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยมุ่งให้กลุ่มหรือองค์กรเคลื่อนไหวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ หรืออาจเกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับตามธรรมชาติจากบุคลิกภาพ ความสามารถ หรือทักษะทางสังคมที่โดดเด่น ซึ่งส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามและร่วมมือ

Arce Blancada (2023, p. 95) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งที่มีอิทธิพลและอำนาจภายในกลุ่มหรือองค์กร บุคคลนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และสั่งการผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ในบริบททางการศึกษา ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนถือเป็นผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของโรงเรียน

Cleto and Ertürki (2024, p. 426) กล่าวว่า ในบริบททางการศึกษา ผู้นำ คือ บุคคลที่ไม่ได้เพียง “นำทางและบริหารจัดการ” แต่ยัง สร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนทีมงาน เพื่อบ่มเพาะสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโต ประสิทธิภาพของผู้นำนั้น วางรากฐานอยู่บน คุณธรรมจริยธรรม (Ethical Character) ความสามารถในการอำนวยความสะดวก (Facilitative Abilities) วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary Outlook) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้ ชุมชนทางการศึกษาเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

Li (2024, p. 1) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ชี้นำหรือสั่งการกลุ่ม องค์กร หรือชุมชน พวกเขามักถูกมองว่าเป็นผู้ที่รับผิดชอบ ตัดสินใจ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ผู้นำสามารถปรากฏได้ในบริบทต่างๆ รวมถึงบริบททางการศึกษา ซึ่งพวกเขา มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมและประสิทธิภาพของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการดำเนินงานหรือร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจมีบทบาทอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่ล้วนมีคุณลักษณะพิเศษที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากร เช่น ความสามารถ ความเสียสละ คุณธรรม วิสัยทัศน์ และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในแวดวงการศึกษา

ผู้นำยังมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มักถูกกล่าวถึงควบคู่กันในงานวิชาการด้านการบริหารจัดการและการศึกษา ซึ่งแม้ทั้งสองคำจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่ก็มี ความหมายที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดย “ผู้นำ” เป็นตัวบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือแต่งตั้งให้มีบทบาทในการชี้นำ ขณะที่ “ภาวะผู้นำ” เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่สะท้อนถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อชี้นำ จูงใจ และสร้างความร่วมมือในกลุ่มหรือองค์กร นักวิชาการจำนวนมากได้ให้คำอธิบายที่ช่วยให้เห็นภาพของความแตกต่างและความเชื่อมโยงของแนวคิดทั้งสองประการอย่างชัดเจน ดังนี้

มัลลิกา ตันสอน (2544, อ้างถึงใน ปรัชญา บุตรสะอาด, 2566, หน้า 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ผู้นำที่ไม่เป็นทางการเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการในการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตามนโยบาย โดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลมีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผสานความขัดแย้งในองค์กรของตน

ภูมิภัทร สุวรรณศรี (2560, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มที่มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะ และเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

มัทรี บุญเจริญ (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

อัศนีย์ สุกิจใจ (2560, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย ความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปิยะวรรณ คิตโสตา (2561, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

นราธิป โชคชยสุนทร (2562, หน้า 15) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จ

บุญยະสิต ยดทิวสา (2562, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือในกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน

กมลชนก ธงทอง (2563, หน้า 38) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อุมาพร ธรรมสมบัติ (2563, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ชื่นนำ อย่างมีศิลปะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน โดยมีความเห็นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จผลด้วยดี

ปรัชญา บุตรสะอาด (2566, หน้า 5) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) หมายถึงกระบวนการ พฤติกรรม หรือศิลปะ ของการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำจะใช้ทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การบริหารจัดการความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้

Greenberg and Baron (1999, p. 445) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การยอมรับหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Bakhuni (2022, p. 285) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพล ต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำไม่ได้ผูกติดอยู่กับตัวบุคคลเท่านั้น แต่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก

ผ่านวิธีการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

Arce Blancada (2023, p. 95) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำของการนำ ครอบคลุมพฤติกรรม ทักษะ และกลยุทธ์ที่ผู้นำใช้เพื่อมีอิทธิพลและชี้นำทีมของตน ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่บุคคลคนเดียว แต่ใครก็ตามในองค์กรที่รับบทบาทในการชี้นำก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้

Li (2024, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการหรือการกระทำของการนำ ครอบคลุมวิธีการ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่ผู้นำใช้เพื่อมีอิทธิพลและกระตุ้นผู้อื่น ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่บุคคลคนเดียว แต่มันอาจเป็นการทำงานร่วมกันของหลาย ๆ คนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้เช่นกัน

Magno and Becker (2024, p. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงวิพากษ์หลังสมัยใหม่ มีลักษณะเฉพาะด้วยความเป็นพลวัต แนวทางการมีส่วนร่วม และความสำคัญของการทำความเข้าใจความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันและการปรับตัว ทำให้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการแสวงหาการศึกษาที่มีคุณภาพในฐานะที่เป็นผลประโยชน์ส่วนรวม

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือแนวปฏิบัติที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือและบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้นำกับภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา

3. ความแตกต่างของผู้นำและภาวะผู้นำ

“ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” แม้จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน แต่ก็มีความหมายที่แตกต่างกันในสาระสำคัญ โดย “ผู้นำ” มักหมายถึง ตัวบุคคลที่ได้รับการยอมรับ แต่งตั้งหรือมีบทบาทในการชี้นำองค์กรหรือกลุ่ม ขณะที่ “ภาวะผู้นำ” หมายถึงกระบวนการหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อสร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายแนวคิดทั้งสองนี้ไว้ในหลากหลายแง่มุม โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษา ที่ความเข้าใจในความแตกต่างนี้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546, อ้างถึงใน ปรัชญา บุตรสะอาด, 2566, หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” (Leader) เป็นตัวบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) ผู้นำ คือบุคคลซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้

จรุงจิต สมบัติวงศ์ (2561, หน้า 22 - 23) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรให้เป็นหัวหน้าโดยอาจมาจากการเลือกตั้งหรือการคัดสรร ขณะที่ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งอาจเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำ เป็น “กระบวนการ” ที่แสดงออกผ่านการใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่การบังคับ เพื่อสร้างความร่วมมือและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือบุคคลผู้มีบทบาทในการชี้นำ ในขณะที่ “ภาวะผู้นำ” คือพฤติกรรมหรือกระบวนการของการใช้อิทธิพลทางสังคมเพื่อให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้มีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรในทุกระดับ

ปรัชญา บุตรสะอาด (2566, หน้า 4) กล่าวว่า “ผู้นำ” คือบุคคล ส่วน “ภาวะผู้นำ” คือสิ่งที่แสดงออก ผ่านพฤติกรรมการบริหารและการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้กลุ่มเคลื่อนไปในทิศทางที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยที่ผู้ตามรู้สึกเต็มใจและไว้วางใจ กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” เปรียบเสมือนผู้ถือพลั ส่วน “ภาวะผู้นำ” เปรียบได้กับศิลปะและวิธีใช้พลังนั้นอย่างมีคุณภาพและคุณธรรม ผู้นำที่ดีจึงไม่ใช่เพียงแค่ผู้มีอำนาจ แต่ต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่น นำองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

Shahrill M. (2014, p. 533) กล่าวว่า ในขณะที่ผู้นำคือบุคคลที่ชี้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำคือการปฏิบัติที่กว้างขึ้นของการนำ ซึ่งใครก็ตามในองค์กรก็สามารถแสดงให้เห็นได้ การเข้าใจความแตกต่างนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาแนวปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

Bakhuni (2022, pp. 285 - 287) กล่าวว่า “ผู้นำ” คือผู้กระทำ ส่วน “ภาวะผู้นำ” คือกระบวนการที่ผู้นำใช้นำคนอื่นไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นบุคคลหนึ่งอาจมีตำแหน่งเป็นผู้นำแต่ไม่แสดงภาวะผู้นำ ในทางกลับกันบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารก็อาจมีภาวะผู้นำได้ หากสามารถสร้างแรงจูงใจและมีอิทธิพลต่อคนรอบข้างอย่างแท้จริง

Arce Blancada (2023, pp. 94 - 100) กล่าวว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่อยู่ในบทบาทการชี้นำ ในขณะที่ “ภาวะผู้นำ” หมายถึงกระบวนการที่กว้างขึ้นของการมีอิทธิพลและชี้นำผู้อื่น ทั้งสองแนวคิดนี้เชื่อมโยงกันและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรใด ๆ

Hysa and Jakupi (2023, p. 1510) กล่าวว่า ในขณะที่ผู้นำคือบุคคลที่ชี้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำคือกระบวนการและแนวปฏิบัติของการนำ การเข้าใจความแตกต่างนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมันเน้นย้ำถึงความสำคัญของคุณสมบัติส่วนบุคคลและพลวัตของอิทธิพลที่กว้างขึ้นภายในบริบททางการศึกษา

Li (2024, p. 2) กล่าวว่า ในขณะที่ผู้นำคือบุคคลที่รับผิดชอบและสั่งการ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่กว้างขึ้นของการชี้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การเข้าใจความแตกต่างนี้เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทเช่นการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ของนักเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียนได้

Magno and Becker (2024, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ชี้แนะและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในขณะที่ภาวะผู้นำคือกระบวนการโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ใช้ในการนำอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าใจความแตกต่างนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและการส่งเสริมแนวปฏิบัติแบบร่วมมือกันในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

จากแนวคิดของทั้งนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ผู้นำ” (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทในการชี้แนะ มีอิทธิพล และมักอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการบริหารหรือการตัดสินใจ ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คือคุณลักษณะหรือแนวปฏิบัติที่ลึกซึ้งกว่า ซึ่งรวมถึงการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือและการเติบโตร่วมกัน การเข้าใจความแตกต่างระหว่างสองแนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดเฉพาะในตัวบุคคล แต่สามารถเกิดขึ้นจากหลายบุคคลที่มีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรร่วมกัน

4. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในยุคที่องค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการดำเนินงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษาที่ต้องการพัฒนา “คน” ให้มีคุณภาพ ภาวะผู้นำมิใช่เพียงบทบาทของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีตำแหน่งอำนาจเท่านั้น แต่คือ “กระบวนการ” และ “แนวปฏิบัติ” ที่บุคคลสามารถแสดงออกผ่านพฤติกรรม ทักษะ และคุณลักษณะในการจูงใจและโน้มน้าวผู้อื่นให้เกิดการมีส่วนร่วมและร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและเน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กร ดังนี้

ไชยา ภาวะบุตร (2560, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไป เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้น ซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เองทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้น ในหน่วยงานหรือองค์การบุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกายโดยการ ลงมือปฏิบัติตามและทางใจ คือ การชื่นชม ยินดี เห็นชอบด้วย โดยให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจ พึงพอใจ ทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำถือเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ

ปาริวัน รัตนทองคง และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2562, หน้า 753 - 754) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็น และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ความสามัคคี และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความศรัทธาและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์กรที่ดี

พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560, หน้า 22) ได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ในตัวบุคคล มีหลักการพื้นฐาน คือ เชื้อมั่นในตัวเอง กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และมีทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวใจบุคคลอื่น หากผู้นำในองค์กรใดมีภาวะผู้นำก็จะสามารถทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จสูง เพราะบุคลากรที่มีภาวะผู้นำนั้นสามารถทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พึงพอใจผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

นราธิป โชคชัยสุนทร (2562, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการบริหารจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้งานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพและตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

พระโอเด วิลันดอน และคณะ (2563, หน้า 273) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนสงฆ์ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถประสานความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร จูงใจให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ทั้งนี้ยังส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทั้งทางกายและทางใจ

ชลนิชา ศิลาพงษ์ (2564, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อทุกคนในองค์กรเพราะการ ขับเคลื่อนกลไกการทำงานในทุกสถานการณ์สามารถทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้นในองค์กรได้ โดยบุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำจนทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับ ทั้งทางกายโดยการลงมือ ปฏิบัติ ทางใจโดยการชื่นชม หรือเห็นชอบด้วย โดยทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจพึงพอใจทำให้บุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำเป็นในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์โดยใช้กระบวนการโน้มน้าว จูงใจเพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามได้ในทุกสถานการณ์

Bakhuni (2022, p. 284) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันการศึกษา เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และควบคุมทิศทางการดำเนินงานของทั้งองค์กร อีกทั้งยังมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจและชี้แนะให้บุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม

Magno and Becker (2023, p. 378) ภาวะผู้นำในการศึกษาไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของอำนาจเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการกำหนดอนาคต การรับมือกับความซับซ้อน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการส่งเสริมความไว้วางใจ องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างระบบการศึกษาที่ตอบสนองและมีประสิทธิภาพ

Li (2024, pp. 1 - 2) ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษา เนื่องจากช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมทางการศึกษา มุ่งเน้นไปที่แนวปฏิบัติในการสอน ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เสริมสร้างศักยภาพของนักการศึกษา มีส่วนร่วมกับชุมชน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม องค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกันมีส่วนช่วย

ในการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เจริญรุ่งเรืองซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนและนักการศึกษา

จากแนวคิดของทั้งนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ก่อให้เกิดการประสานพลังของคนในองค์กร ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นในระดับของผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรสายสนับสนุนก็ตาม ภาวะผู้นำช่วยเสริมสร้างศักยภาพ สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และเป็นรากฐานของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา ภาวะผู้นำจึงมิใช่เพียงเครื่องมือในการบริหารงาน แต่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ให้กับทั้งบุคคลและองค์กร

5. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายทางการศึกษา บทบาทของ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ได้จำกัดเพียงการควบคุมหรือบริหารงานประจำวันเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพครู บุคลากร นักเรียน และชุมชนให้เติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

ฐิติพงษ์ ตรีศร และอนุชา กอนพ่วง (2562, หน้า 68) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำร่วม หมายถึง ลักษณะของบุคลากรที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำร่วมกัน ในฐานะกลุ่ม ไม่ใช่ผู้นำที่โดดเด่นคนเดียว แต่เป็นภาวะผู้นำที่กระจายตัวไปยังสมาชิกทุกคน โดยยึดแนวทางการสร้างแรงบันดาลใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฟังอย่างลึกซึ้ง และการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภา ปราณิตพลกรัง (2564, หน้า 24 - 26) สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่อง
2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็น ผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสาน เชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่สุด สำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการ และระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (be Visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำ ต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) สถานศึกษาต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจังเพื่อผลักดันให้กับครู และนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never Give Up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารและสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (be a Life - long Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative, and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ได้ด้วย

12. นกิริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (Instincts) ของตนเอง ความสามารถในการเป็นนักคิด นกิริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (Intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกัน กำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การถ่อมตน (be Humble) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการ ทำหน้าที่ในโรงเรียน ซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั้นคือ ต้องมีสัมมาคารวะการรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (Good Model) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็นการใช้ เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดสภาพแวดล้อม ที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

ชวน ภารังกุล และคณะ (2565, หน้า 419) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะ ผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญในยุคการแพร่ระบาดของโควิด -19 ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้อิทธิพล การเป็น ผู้นำตนเอง และการเข้าใจบริบทขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีบทบาทสำคัญในการนำพา สถานศึกษาให้สามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤตและมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 47) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ควรมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น มีอุดมการณ์ มุ่งมั่นเอาใจใส่คุณภาพ มีคุณธรรมและเมตตาธรรม มีอารมณ์และจิตใจมั่นคง สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และใฝ่เรียนรู้ โดยคุณลักษณะเหล่านี้ เป็นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย

พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และคณะ (2565, หน้า 283) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ที่มีคุณลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ทักษะในการตัดสินใจ ความสามารถในการสื่อสาร แรงจูงใจ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ โดยผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้ จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dubrin (2007, p. 33) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล และทักษะ ที่สามารถนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Traits) ภาวะผู้นำในด้านการจูงใจ (Leadership Motives) ภาวะผู้นำด้านสติปัญญา (Cognitive Factors and Leadership)

Abu - Tineh et al. (2009, pp. 649 - 650) ได้กล่าวว่า Kouzes และ Posner ได้จำแนกลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 ประการหลัก ซึ่งถือเป็น แก่นกลางของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้แก่

1. ผู้นำกล้าที่จะท้าทายระบบเดิม ๆ (Challenging the Process) แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ทดสอบขีดความสามารถของตนเองและองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยถือว่าการล้มเหลวเป็นโอกาสในการเติบโต
2. ผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเห็นภาพอนาคตร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ด้วยการสื่อสารที่สร้างความหวัง ความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้นผ่านภาษา สัญลักษณ์ และพลังส่วนบุคคล
3. ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเสริมพลังบุคลากร (Enabling Others to Act) ด้วยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เคารพในศักดิ์ศรี และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
4. ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the Way) โดยปฏิบัติตามค่านิยมและมาตรฐานที่ตนส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ และสร้างแรงจูงใจผ่านการลงมือทำจริงในชีวิตประจำวัน
5. ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของการให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) และการยอมรับในความสำเร็จของบุคลากร โดยเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในองค์กร

Vicki Squires (2016, p. 6) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่าเป็น “กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน” ซึ่งสะท้อนว่าคุณลักษณะของผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่ทักษะหรือบทบาทเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงคุณลักษณะที่สามารถจูงใจ ดึงดูด และกระตุ้นกลุ่มให้เคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นระบบ

Grogan (2024, pp. 1 - 2) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำทางการศึกษาในบริบทโลกยุคหลังวิกฤตโควิด -19 โดยเน้นว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งด้านการฟื้นฟูการเรียนรู้ของนักเรียน ความเหนื่อยล้าของครู ความขัดแย้งทางการเมือง และผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ต่อการศึกษา ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะเด่นดังนี้

1. ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องกล้าที่จะตัดสินใจและเผชิญกับปัญหาที่ยาก โดยมุ่งมั่นเพื่อความเป็นธรรมและอนาคตของผู้เรียน
2. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องสร้างความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน
3. ความสามารถในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ (Communication and Relationship - building) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ
4. การส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (Focus on Student Learning) ผู้นำที่แท้จริงจะมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของการเรียนรู้ในทุกระดับ
5. ความเข้าใจในบริบทวัฒนธรรมและสังคม (Cultural Responsiveness) โดยเฉพาะในสังคมที่มีความหลากหลาย ผู้นำต้องเคารพและเรียนรู้จากชุมชนท้องถิ่น

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติที่หลากหลาย อาทิ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นทีม การมีความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ความอ่อนน้อมถ่อมตน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งยังสามารถฟื้นฟู พัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและนักเรียน ให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษา จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนสถาบันให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และบริบทโลกที่ซับซ้อนมากขึ้น ภาวะผู้นำจึงไม่ได้จำกัดเฉพาะการมีตำแหน่งหรืออำนาจ แต่หมายรวมถึงชุดของกระบวนการพฤติกรรม และคุณลักษณะที่ผู้นำใช้ในการชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ และบริหารจัดการผู้คนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

ชวน ภารังกุล และคณะ (2565, หน้า 420) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เน้นในการพัฒนานักเรียน ได้แก่

1. การกำหนดทิศทาง (Setting Direction)
2. การพัฒนาบุคคล (Developing People)
3. การพัฒนาองค์กร (Developing the Organization)
4. การจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning)
5. การใช้อิทธิพล (Influence)
6. การเป็นผู้นำของตนเอง (Leading Self)
7. การเข้าใจบริบท (Understanding the Context)

ซึ่งองค์ประกอบทั้งเจ็ดนี้ถือเป็นโดเมนหลักของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนและจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบัน

พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และคณะ (2565, หน้า 35) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. แรงจูงใจ (Motivation)
4. การตัดสินใจ (Decision Making)

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

Shahrill (2014, pp. 531 - 533) กล่าวถึง ในบริบทของการบริหาร การศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่กำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์และทิศทางผู้นำที่มีประสิทธิภาพกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กรของตน พวกเขากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมภายในบริบททางการศึกษา
2. การสื่อสาร ทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ พวกเขาต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพให้กับสมาชิกในทีม การสื่อสารที่ดีส่งเสริมการทำงานร่วมกันและทำให้มั่นใจว่าทุกคนมีงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. การเสริมสร้างศักยภาพและการสนับสนุน ผู้นำเสริมสร้างศักยภาพให้กับสมาชิกในทีมโดยให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกมีคุณค่าและสามารถมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. การตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้มีทักษะในการตัดสินใจ พวกเขาทำการวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณามุมมองที่หลากหลาย และทำการเลือกที่มีข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของชุมชน เจ้าหน้าที่ และนักเรียน ในขณะที่ทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยรวม
5. ความสามารถในการปรับตัว ภาวะผู้นำต้องการความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ปรับกลยุทธ์ของตนตามความจำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปขององค์กรและสมาชิก
6. การสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับสมาชิกในทีม พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวกและมีประสิทธิผล
7. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่นำทางองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดลำดับความสำคัญและการวางแผนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโดยความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษารวมถึงวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเสริมสร้างศักยภาพ การตัดสินใจ ความสามารถในการปรับตัว การสร้างความสัมพันธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและมีประสิทธิผล ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

Arce Blancada (2023, pp. 96 - 100) ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีหลายแง่มุม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชี้นำและมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ต่อไปนี้คือองค์ประกอบสำคัญบางประการที่กำหนดภาวะผู้นำ

1. การชี้นำและทิศทาง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการชี้นำผู้อื่นเป็นหลัก มันเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางพฤติกรรมของบุคคลหรือทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ทักษะการจัดการ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทักษะการจัดการที่หลากหลาย รวมถึงความสามารถด้านเทคนิค แนวคิด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการตัดสินใจ ทักษะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำสามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสั่งการ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการมุ่งเน้นความสำเร็จ แต่ละรูปแบบส่งผลต่อวิธีที่ผู้นำได้ตอบกับทีมและบรรยากาศโดยรวมขององค์กร

4. ความผูกพันต่อองค์กร แง่มุมที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำที่แสดงทักษะการจัดการที่แข็งแกร่งและพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงบวกสามารถเพิ่มความผูกพันในหมู่สมาชิกในทีม ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและแรงจูงใจที่ดีขึ้น

5. การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมการเติบโต การทำงานร่วมกัน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง สิ่งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบททางการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความสำเร็จของโรงเรียน

6. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การวิจัยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลและทีมเท่านั้น แต่ยังมีส่วนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

Li (2024, pp. 1 - 3) องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการศึกษา

1. วิสัยทัศน์และทิศทาง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนสำหรับสถาบันการศึกษาของตน วิสัยทัศน์นี้สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นครูและนักเรียน สร้างจุดประสงค์ร่วมกันที่ขับเคลื่อนชุมชนโรงเรียนไปข้างหน้า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้รับการกล่าวถึงเป็นพิเศษสำหรับความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมวัฒนธรรมของเป้าหมายและความปรารถนาาร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำด้านการสอน องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ การมุ่งเน้นไปที่แนวปฏิบัติในการสอน ผู้นำต้องพัฒนาและดำเนินการตามกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำด้านการสอนเน้นความสำคัญของหลักสูตรและวิธีการสอน เพื่อให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมทางการศึกษาส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน

3. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ผู้นำต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแจ้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจของตน โดยการระบุพื้นที่ที่ต้องการการปรับปรุงผ่านข้อมูล ผู้นำสามารถดำเนินการแทรกแซงตามหลักฐานที่ช่วยเพิ่มผลลัพธ์ทางการศึกษาและติดตามความคืบหน้าเมื่อเวลาผ่านไป

4. การเสริมสร้างศักยภาพและการทำงานร่วมกัน การเสริมสร้างศักยภาพของนักการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการส่งเสริมวัฒนธรรมของนวัตกรรมและการทำงานร่วมกัน ผู้นำควรสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดเชิงวิพากษ์และแนวทางที่เป็นนวัตกรรมในการเรียนรู้และการสอน ซึ่งช่วยเพิ่มการพัฒนาวิชาชีพและประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวม

5. การมีส่วนร่วมของชุมชน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของชุมชนและการส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนที่ขยายการเรียนรู้ไปไกลกว่าห้องเรียน แนวทางที่มองออกไปภายนอกนี้ช่วยสร้างเครือข่ายสนับสนุนที่ช่วยเพิ่มโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียน

6. ความสามารถในการปรับตัวและการตอบสนอง ภาวะผู้นำทางการศึกษาสมัยใหม่ต้องการความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและนักการศึกษา ผู้นำต้องเชิงรุกในการใช้นวัตกรรมและข้อมูลเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ซึ่งมีความยืดหยุ่นและครอบคลุม

7. การมีส่วนร่วมและความหลากหลาย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ผู้นำควรพยายามสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของนักเรียนทุกคน เพื่อให้มั่นใจว่านักเรียนทุกคนมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จ

โดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการศึกษารวมถึงวิสัยทัศน์และทิศทาง ภาวะผู้นำด้านการสอน การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การเสริมสร้างศักยภาพและการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของชุมชน ความสามารถในการปรับตัว และการมีส่วนร่วม องค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนและนักการศึกษา

Magno and Becker (2024, p. 1) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษา ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่เอื้อต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและความสำเร็จโดยรวมของสถาบันการศึกษา นี่คือนักประกอบหลักที่ได้มาจากบทความ “การเผชิญหน้าภาวะผู้นำโรงเรียนเชิงวิพากษ์หลังสมัยใหม่”

1. วิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตของการศึกษา วิสัยทัศน์นี้ควรสอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นสิทธิมนุษยชนและผลประโยชน์ส่วนรวม โดยขึ้นนำทิศทางของสถาบันการศึกษา

2. แนวทางแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำควรมีลักษณะเฉพาะด้วยความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความไว้วางใจ และความยุติธรรม แนวทางแบบมีส่วนร่วมนี้

ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและมีอำนาจในการมีส่วนร่วม

3. ความสามารถในการปรับตัวและการตอบสนอง เนื่องจากลักษณะพลวัตของระบบการศึกษา ผู้นำต้องปรับตัวได้ พวกเขาควรจะสามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนของการกำกับดูแล ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจที่ยืดหยุ่นของโครงสร้างภาวะผู้นำ

4. การสะท้อนตนเองและการใคร่ครวญ ผู้นำควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตนเองและการใคร่ครวญเพื่อทำความเข้าใจตำแหน่ง อารมณ์ และความต้องการของตนเอง การตระหนักรู้ในตนเองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมันมีอิทธิพลต่อวิธีที่พวกเขาได้ตอบกับผู้อื่นและรับมือกับความซับซ้อนของบทบาทของพวกเขา

5. ความเข้าใจแบบหลายแง่มุม มุมมองที่ครอบคลุมของภาวะผู้นำรวมถึงการตระหนักถึงมุมมองที่หลากหลายของผู้แสดงทั้งหมดภายในภูมิทัศน์ทางการศึกษา ความเข้าใจนี้ช่วยให้ผู้นำเห็นคุณค่าของความซับซ้อนของปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และระบบนิเวศที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา

6. การกระทำภายในและการพัวพัน ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ผู้นำควรตระหนักถึงวิธีที่การกระทำและการตัดสินใจของพวกเขามีส่วนพัวพันกับประสบการณ์และความต้องการของผู้อื่น ส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบและความรับผิดชอบร่วมกัน

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำในการศึกษารวมถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แนวทางแบบมีส่วนร่วม ความสามารถในการปรับตัว การสะท้อนตนเอง ความเข้าใจแบบหลายแง่มุม และการตระหนักถึงการกระทำภายในระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและความเท่าเทียมกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำมีความหลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานการณ์ แต่สามารถจัดกลุ่มออกเป็นหัวข้อหลักได้ เช่น การมีวิสัยทัศน์และการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล การสร้างแรงจูงใจและพลังบวก การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม การเข้าใจบริบทขององค์กร และการมีภาวะผู้นำในตนเอง องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การส่งเสริมคุณภาพของครู และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

7. ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในยุคที่องค์กรการศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะกำหนดทิศทางและความสำเร็จของสถานศึกษา การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่เพียงเป็นการแสดงถึงอำนาจหรือหน้าที่ในการควบคุม แต่คือ “ความสามารถในการใช้อิทธิพล” เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่

ฐิติพงษ์ ตรีศร และอนุชา กอนพ่วง (2562, หน้า 68) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงวิสัยทัศน์ ความกล้าในการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความร่วมมือในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างในการนำ และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกับชุมชนและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระโอเด โปธิจโก (วิลสันดอน) (2563, หน้า 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์หรือสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเพื่อปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชวน ภารังกุล และคณะ (2565, หน้า 417) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทผู้นำที่สามารถปรับตัวได้เข้มแข็ง และมีความเข้าใจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายทางการศึกษา

พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และคณะ (2565, หน้า 417) ได้กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงโควิด -19 คือ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้รอดพ้นจากวิกฤต โดยมีบทบาทสำคัญในการปรับกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีปฏิบัติใหม่ (New Normal) มีการกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน พัฒนางค์กรและบุคลากร ตลอดจนสร้างผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบททางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีในยุควิกฤต

Robbins (1989, p. 302) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Koontz and Wehrich (1990, p. 437) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของหมู่

Lussier and Achua (2001, p. 78) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลในมนัวาระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Li (2024, p. 1) ภาวะผู้นำในการบริหารมีลักษณะเฉพาะด้วยความรับผิดชอบที่กว้างขวาง ความแตกต่างจากการจัดการ บทบาทคู่ของนักบริหาร และผลกระทบเฉพาะภายในบริบททางการศึกษา มั่นเน้นความสำคัญของวิสัยทัศน์ ทิศทาง และการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลภายในองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึงความสามารถในการใช้อิทธิพล สร้างแรงจูงใจ และชักนำกลุ่มบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ เข้าใจบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและเทคโนโลยีในยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏ แต่ยังเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทายและเติบโตอย่างยั่งยืน

8. ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

“ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งไม่เพียงมีบทบาทในการกำกับดูแลองค์กร แต่ยังเป็นผู้กำหนดทิศทาง เสริมสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ดังนี้

ภูมิภัทร สุวรรณศรี (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพ ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

บุญยะสิต ยดทิวงสา (2562, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำ หัวหน้าส่วนขององค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น

นารินทิพย์ สิงห์ออย (2563, หน้า 139) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพ ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

Bakhuni (2022, p. 284) ชี้ให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา” ซึ่งหมายความว่าคุณภาพของผู้นำจะส่งผล

โดยตรงต่อคุณภาพของครู นักเรียน และผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนโดยรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญในหลายด้าน ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ผู้นำคือผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจและเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกัน
 2. สร้างแรงจูงใจและความร่วมมือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือในองค์กร
 3. พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพครูและบุคลากร ผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพ สนับสนุนการเติบโต และสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้ การปรับตัว และนวัตกรรมในโรงเรียน
 5. นำการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อความท้าทาย ผู้นำต้องสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร
- สรุปว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่ใช่เพียงหน้าที่ในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่คือพลังสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมศักยภาพ และสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่บริบททางการศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจึงเป็น “หัวใจ” ของการพัฒนาโรงเรียนในทุกมิติ

Li (2024, pp. 1 - 5) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหาร ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำในการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับสถาบันการศึกษา ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชี้นำทิศทางของโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดสอดคล้องกับผลลัพธ์ร่วมกัน วิสัยทัศน์นี้มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมของความสำเร็จทางวิชาการและนวัตกรรมภายในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน ภาวะผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบการสอนสามารถปรับปรุงวิธีการสอนและผลลัพธ์ของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นครู ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบการสอนมุ่งเน้นไปที่หลักสูตรและแนวปฏิบัติในการสอน สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม
3. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ภาวะผู้นำในการบริหารเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลเพื่อแจ้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ โดยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้นำสามารถระบุพื้นที่ที่ต้องการการปรับปรุง ติดตามความคืบหน้า และดำเนินการแทรกแซง

ตามหลักฐาน แนวทางนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าการตัดสินใจมีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงนำไปสู่แนวปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำในการบริหารที่แข็งแกร่งส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างครู เจ้าหน้าที่ และชุมชน โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชนและการเป็นหุ้นส่วนได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างระบบนิเวศทางการศึกษา ทำให้การเรียนรู้ขยายออกไปนอกห้องเรียน

5. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ภาวะผู้นำในการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ผู้นำต้องปรับตัวได้และเปิดรับแนวปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม เช่น การเรียนรู้ส่วนบุคคลและการบูรณาการเทคโนโลยี ความสามารถในการปรับตัวนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าโรงเรียนยังคงมีความเกี่ยวข้องและมีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียน

6. การเสริมสร้างศักยภาพของนักการศึกษา ภาวะผู้นำในการบริหารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของนักการศึกษาโดยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยการสนับสนุนครูในการใช้การคิดเชิงวิพากษ์และแนวทางที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำสามารถปรับปรุงคุณภาพโดยรวมของการศึกษาที่มอบให้กับนักเรียน

โดยสรุป ภาวะผู้นำในการบริหารมีความจำเป็นต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างศักยภาพของนักการศึกษา องค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกันมีส่วนช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เจริญรุ่งเรืองซึ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคน

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือเสริมสร้างศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และสามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังช่วยเสริมการตัดสินใจที่มีข้อมูลเป็นฐาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างพันธมิตรกับชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบันได้อย่างครอบคลุม

9. คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนความสามารถในการชี้นำและสร้างอิทธิพลภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คุณลักษณะ

ดังกล่าวไม่เพียงสะท้อนถึงบุคลิกภาพส่วนบุคคล แต่ยังครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความเห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จิตติพงษ์ ตรีศร และอนุชา กอนพ่วง (2562, หน้า 68) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่สะท้อนความเป็นผู้นำ เช่น

1. ความกล้าในการตัดสินใจ
2. ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
3. ความเข้าใจผู้อื่น
4. การฟังอย่างลึกซึ้ง
5. การแสดงออกซึ่งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการพัฒนา

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2564, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามอีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติ ได้นำเอาแบบอย่างในการทำงานผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ จะมาเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันในเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีอะไรบ้าง คุณลักษณะของผู้นำมีดังนี้

1. มีเป้าหมาย ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำ ควรมีเป้าหมายเป็นของตนเองไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายชีวิต เป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประเทศชาติ การมีเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำมีทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้ามหากผู้นำไม่มีเป้าหมาย ผู้นำก็จะรู้สึกสับสน เปรียบดังเรือที่ไร้หางเสือ อีกทั้งไม่รู้จะไปในทิศทางไหนเหมือนอยู่กลางมหาสมุทร

2. ความรอบรู้ ยุคปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคที่จะต้องใช้ความคิด ความรู้ มาแข่งขันกัน ไม่เหมือนยุคในสมัยอดีตมักจะใช้กำลังในการต่อสู้หรือการทำสงคราม ผู้นำที่มีข้อมูลมากกว่า ผู้นำที่มีความรอบรู้กว่า ผู้นำที่มีการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ดีกว่า มักเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งเป็นที่เคารพเชื่อถือแก่ผู้ตาม

3. กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ยุคสมัยปัจจุบันและยุคของโลกในอนาคต ผู้นำมักเป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง ผู้นำมักกล้าทดลอง ค้นคว้า สิ่งใหม่ ๆ โลกยุคใหม่จึงเป็นยุคสมัยของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. กระตือรือร้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเดินไวกว่าคนปกติ ตามจิตวิทยาหากผู้นำมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ตามมักจะมีอาการกระตือรือร้นด้วย ในทางกลับกันหากว่าผู้นำมีความเฉยชา ผู้ตามก็มักจะทำงานด้วยความเฉยชา เช่นกัน

5. มีความอดทน งานของผู้นำมักเป็นงานที่หนักกว่าผู้ตาม เนื่องจากต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ต่อคนที่ทำงาน และต่อองค์กร ยิ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท (มหาชน) กระทรวง หรือประเทศชาติ ก็ต้องรับภาระที่หนักหนาขึ้น หากว่าเราสังเกตผู้นำ

ระดับประเทศบางคนช่วงขึ้นสู่ตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี มีใบหน้าที่หล่อ ดูดี มีสง่า แต่เมื่อดำรงตำแหน่งไปได้ไม่นาน หน้าตาที่เคยสง่า ดูดี กลับการเป็นใบหน้าที่ดูเคร่งเครียดจริงจัง ก็สืบเนื่องมาจากผู้นำระดับประเทศผู้นั้น ต้องแบกรับปัญหาต่าง ๆ มากมายและใช้ความคิดในการแก้ปัญหาเหล่านั้นเอง

6. การบังคับตนเองหรือการควบคุมตนเอง คนที่ต้องการเป็นผู้นำต้องมีสติในการควบคุมตนเอง ทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย เช่น บังคับตนเองไม่ให้เห็นแสดงออกต่อหน้าสาธารณะในการแสดงกิริยาอาการที่ไม่ดี โดยเฉพาะต่อหน้าสื่อมวลชน เนื่องจากผู้นำต้องเป็นเป้าสายตาต่อลูกน้องและคนทั่วไป

7. การใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ดุลพินิจ อีกทั้งเมื่อมีปัญหาที่ต้องกล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะตัดสินใจผิดพลาดไปบ้างก็ตาม แต่หากไม่กล้าตัดสินใจ ก็จะทำให้สถานการณ์นั้น ๆ แย่ลงได้ ผู้นำจึงต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักคิดที่ดีในการรู้จักมองปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งต้องมีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจ เพื่อที่จะนำพาองค์กร ประเทศชาติ เดินหน้าต่อไป

8. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคน หากผู้นำสามารถครองใจคนทำงานได้ ลูกน้องก็มักจะทำงานเต็มที่การมีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ผู้นำเป็นที่เคารพ รัก ศรัทธา เชื่อถือของผู้คน ทำให้มีคนอยากช่วยเหลือ มากกว่าผู้นำที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ชวน ภาวิกุล และคณะ (2565, หน้า 421) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือการเป็นแบบอย่างที่ดี มีแรงบันดาลใจ กระตุ้นสติปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และคณะ (2565, หน้า 6 - 8) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. รู้จักการสร้างแรงจูงใจ
5. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร
6. ปรับตัวเก่งในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
7. มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร

Bass (1994, p. 13) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย คือ มีความเข้มแข็ง แข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็น

ตัวบ่งชี้ว่ามีความเป็นผู้นำ แต่ก็ยังมีองค์กรจำนวนมากที่เชื่อว่าบุคคลที่มีร่างกายใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม หมายถึง การศึกษาสถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญาและความสามารถ หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ มีความสามารถ มีดุลพินิจ มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ในระดับหนึ่งได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความอดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัวเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ความขยันความหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูงความริเริ่มในงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลายมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ความร่วมมือ ชอบสังคม นักการทูต จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ มีส่วนในการสร้างความสามัคคีความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

Bakhuni (2022, pp. 289 - 292) ระบุว่า ผู้นำที่ดีในบริบทของสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแรงบันดาลใจ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน

2. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Motivator) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างแรงจูงใจทั้งในระดับบุคคลและทีม ส่งเสริมความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างขวัญกำลังใจในองค์กร

3. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ประกอบ

4. มีทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถส่งสารไปยังผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจตรงกัน

5. มีความสามารถในการสร้างทีม (Team Builder) ผู้นำต้องสามารถรวมกลุ่มบุคลากรที่หลากหลายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเดียวอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร

6. มีจริยธรรม (Ethical Conduct) ภาวะผู้นำที่ดีต้องตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความไว้วางใจในองค์กร

7. มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ในบริบทของโลกยุคใหม่ ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี นโยบาย หรือพฤติกรรมของผู้เรียน

Magno and Becker (2023, p. 379) กล่าวถึง คุณสมบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการศึกษา ได้แก่

1. การคิดเชิงวิสัยทัศน์
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. การทำงานร่วมกัน
4. การปฏิบัติที่เคร่งครัด
5. ความเข้าใจแบบหลายแง่มุม
6. การสร้างความสัมพันธ์

คุณสมบัติเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับมือกับความซับซ้อนของระบบการศึกษาและการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก

Li (2024, pp. 4 - 5) ได้ให้คุณสมบัติของภาวะผู้นำในการบริหารไว้ว่า คุณสมบัติของภาวะผู้นำในการบริหาร ได้แก่

1. การคิดเชิงวิสัยทัศน์
2. แนวทางแบบเปลี่ยนแปลง
3. การมุ่งเน้นการสอน
4. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล
5. การมีส่วนร่วมของชุมชน
6. ความสามารถในการปรับตัว
7. การเสริมสร้างศักยภาพของนักการศึกษา

คุณสมบัติเหล่านี้ร่วมกันมีส่วนช่วยในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบททางการศึกษา ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่ดีขึ้นและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เจริญรุ่งเรือง

จากการรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ / ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพและพฤติกรรม ได้แก่ มีเป้าหมายชัดเจน มีความรอบรู้ ความสามารถทางสติปัญญา ความอดทน การควบคุมตนเอง ความกล้าตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ดี มีเสน่ห์ดึงดูดใจ กระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจในการทำงาน
2. คุณลักษณะเชิงวิชาชีพและภาวะผู้นำ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ กล้าเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างมีระบบ มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional Focus) และ มีแนวทางแบบเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ (Adaptive and Transformational)
3. คุณลักษณะทางสังคมและการสร้างเครือข่าย ได้แก่ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Collaboration) มีส่วนร่วมกับชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) สร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจและปลอดภัยในการทำงาน มีความเข้าใจแบบหลายแง่มุม เห็นคุณค่าความหลากหลาย

10. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยพลวัตทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” จึงต้องก้าวข้ามจากบทบาทการบริหารจัดการแบบเดิม สู่การเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มีความสามารถรอบด้านทั้งเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม ความร่วมมือ และการคิดเชิงระบบ ได้มีนักทฤษฎีและนักการศึกษาได้ให้คำกล่าวไว้หลากหลายผู้วิจัยจึงนำบางส่วนมานำเสนอ ดังนี้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2561, หน้า 285) ได้กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาทีมงานในสถานศึกษา เพื่อนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดูแล มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีประสิทธิภาพสัมฤทธิ์ผลและยั่งยืน ซึ่งองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 10 อย่างสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. การสร้างทีมงาน
2. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
3. การตัดสินใจ
4. การคิดสร้างสรรค์
5. เทคโนโลยี / นวัตกรรม / ดิจิตอล
6. การสื่อสาร
7. การจูงใจ
8. การจัดการความขัดแย้ง
9. การมอบหมายงานและการสอนงาน
10. ทักษะชีวิต

นฤมล คูหาแก้ว (2563, หน้า 6 - 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีการใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ
5. ด้านการปฏิสัมพันธ์

เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร (2562, หน้า 10) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์
2. ทักษะ
3. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
4. คุณธรรมจริยธรรม
5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ประเมษฐ์ กลิ่นหอม (2562, หน้า 17) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. การเสริมพลังภาวะผู้นำ พบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบย่อย คือการพัฒนาภาวะผู้นำในตนและผู้อื่น การบูรณาการความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การสื่อสารที่ดีและการทำงานเป็นทีม และสร้างพลังเชิงบวกเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. สมรรถนะภาวะผู้นำ พบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบย่อย คือสมรรถนะทางพหุวัฒนธรรม สมรรถนะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม และสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบย่อย คือ การกำกับตนเองและเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความร่วมมือในระดับสากล และวิสัยทัศน์เชิงระบบในการพัฒนาองค์กร

รัตนา เหลืองงาม (2562, หน้า 6 - 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นสิ่งผู้บริหารต้องส่งเสริมการบำรุงรักษาและการดูแลเอาใจใส่ การให้รางวัล การพัฒนาวิชาชีพ และการให้คุณค่ากับความเป็นสมาชิกองค์กร การสนับสนุนคนงาน มีการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม มีความอยากรู้อยากเห็นต่อความรู้ใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด และการกระทำมีการสนทนาในหมู่คณะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คนในวงสนทนาจะเป็นกระจกเงาที่สะท้อนให้กันและกันอย่างปราศจากอคติเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนเรียนรู้ตัวเองและแก้ไขปรับปรุงตนเองให้สามารถทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

1. ผู้นำเชิงจริยธรรม
2. ผู้นำดิจิทัล
3. ผู้นำแบบสุนทรียสนทนา
4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุษยมาศ ผาดี (2563, หน้า 5 - 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ใช้อิทธิพลหรืออำนาจในรูปแบบต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ ให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กรและมีทักษะที่ดัดเทียมนเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
2. ด้านภาวะผู้นำที่มีศิลปะในการนำ
3. ด้านผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน
4. ด้านผู้นำที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21

Tetsuya and Sachin (2012, pp. 2 - 3) ได้ศึกษาภาวะผู้นำระดับสากล (World-class Leadership) พบว่า กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับการบริหารสู่ความเป็นองค์กรระดับโลก ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสื่อสาร (Strategy for Communication)
2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความศรัทธาและความน่าเชื่อถือ (Strategy to Build Integrity and Trust)
3. กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Strategy for Creating Relationships)
4. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Strategy for Change)
5. กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน (Strategy for Teamwork)
6. กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ (Strategy to Grow Leaders and Produce Champions)
7. กลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ระดับโลก (Strategy for Building a World-class Organizational)
8. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Strategy for Risk - taking)
9. กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการและตัดสินใจอย่างฉับไว (Strategy for Quick Action and Quick Decisions)
10. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ (Strategy for Creating and Implementing)

Pophal Lin (2014, online) ได้ศึกษา Must Have Leadership Skills for The 21st Century เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Character)
2. มิวส์ทัศน์ (Vision)
3. มีเสน่ห์น่าหลงใหล (Passion)
4. ด้านการสื่อสาร (Communication)
5. ทักษะในการสอนงาน (Coaching Skills)
6. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility)
8. ด้านความปลอดภัยและความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity)
9. ด้านความร่วมมือ (Collaboration)
10. เป็นผู้แสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)

Avis Gaze (2016, online) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

Skill)

1. การคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skill)
2. การแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
3. การสื่อสาร (Communication Skill)
4. เทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills)

Skills)

5. การบริหารองค์การ (Organizational Management Skills)
6. การบริหารงานบุคคล (Personal Management Skills)
7. ทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills)
8. นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill)
9. การกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional Direction Skill)
10. การตัดสินใจ (Adjustment Skill)
11. มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)
12. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill)
13. คุณธรรมจริยธรรม (Ethical - moral Skills)

Driscoll Maxine (2017, online) ได้ศึกษา 8 Essential 21st Century Leadership Skills เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. มิวส์ทัศน์ (Visionary)
2. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent)
3. ความเป็นผู้นำของตนเอง (Master Self - leadership)
4. มีความยอมรับการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม (Embrace Change and Innovation)

5. มีความยินดีและให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงาน (Welcome and Value Diversity)

6. มีความคิดตามศตวรรษที่ 21 (Develop a 21st Century Mindset)

7. ความเป็นผู้เรียนรู้ (Learners)

8. เป็นผู้ปฏิบัติดำเนินการ (Take Action)

Strock James (2017, online) ได้ศึกษา 25 Essential 21st Century Leadership Skills เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. ด้านผู้นำบริการ (Leaders Serve)

2. ด้านปลูกฝังความกล้าหาญ (Cultivate Courage)

3. คิดในแง่ของความสัมพันธ์ (Think in Terms of Relationships)

4. สร้างคุณค่า (Create Value)

5. เพิ่มคุณค่าเพื่อสร้างคุณค่า (Advance Your Customers' Values to Create Value)

6. มีวิสัยทัศน์ (Vision)

7. บริหารการจัดการเป็นสิ่งสำคัญ (Make Management a Vital)

8. มีความมุ่งมั่น (Aim to be Best in the World)

9. มีการฟังและการสังเกตอย่างมีทักษะ (Listen and Observe)

10. มีการซักถาม (Ask Questions)

11. เชี่ยวชาญด้านศิลปะและวิทยาศาสตร์ (Master the Arts and Science of Influence)

12. ด้านการสื่อสาร (Communication)

13. ด้านการร่วมมือ (Collaborate)

14. สร้างแรงบันดาลใจ (Create inspiration)

15. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn from Other Generations)

16. การเรียนรู้จากวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Learn from Other Cultures)

17. การเรียนรู้จากความล้มเหลวและข้อผิดพลาด (Learn from Public Failures and Mistakes)

18. ฝึกฝนให้เป็นนักทดลอง (Cultivate an Experimenter's Mindset)

19. กำหนดขอบเขตและพื้นที่ (Break Boundaries Silos Wherever They Appear)

20. มองในแง่ดี (Demand Optimism)

21. มีความกระตือรือร้น (Engender Enthusiasm)

22. มีการปรับตัว (Be Relentlessly Adaptable)

23. ดูแลสุขภาพและจิตใจ (Safeguard Your Physical and Mental)

24. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

25. ประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์ (Achieve Integrity)

Magno and Becker (2023, p. 377) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการศึกษา

1. วิสัยทัศน์และทิศทาง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตของการศึกษา ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์นี้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและชี้นำทีมของตนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานและผลประโยชน์ส่วนรวม

2. ความสามารถในการปรับตัวและการตอบสนอง ในภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องปรับตัวได้ พวกเขาต้องรับมือกับระบบที่ซับซ้อนและเข้าใจว่าโครงสร้างการกำกับดูแลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้แนวทางภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ได้

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาสมัยใหม่คือการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมของความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ซึ่งช่วยในการรื้อโครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิมและส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

4. การสะท้อนตนเองและการใคร่ครวญ ผู้นำควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตนเองและการสะท้อนเพื่อทำความเข้าใจตำแหน่ง อารมณ์ และความต้องการของตนเอง การปฏิบัติที่ใคร่ครวญนี้ช่วยให้พวกเขาจัดการบทบาทของตนเองในบริบททางการศึกษาได้ดีขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในฐานะผู้นำ

5. แนวทางแบบหลายแง่มุม ภาวะผู้นำควรครอบคลุมมุมมองที่หลากหลาย โดยพิจารณาว่าประสบการณ์และการรับรู้ของผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับความซับซ้อนทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และระบบนิเวศในวงกว้างของสภาพแวดล้อมทางการศึกษาอย่างไร มุมมองแบบองค์รวมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจที่มีข้อมูลและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

6. การสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์กับนักการศึกษา นักเรียน และชุมชน เพื่อสร้างบรรยากาศทางการศึกษาที่สนับสนุนและมีส่วนร่วม แง่มุมเชิงความสัมพันธ์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียน

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำในการศึกษารวมถึงวิสัยทัศน์ ความสามารถในการปรับตัว แนวปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม การสะท้อนตนเอง แนวทางแบบหลายแง่มุม และการสร้างความสัมพันธ์ องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับมือกับความซับซ้อนของระบบการศึกษาสมัยใหม่และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก

Li (2024, p. 3) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำในการบริหาร ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ องค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำในการบริหารคือการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนสำหรับสถาบันการศึกษา ผู้นำต้องกำหนดทิศทางที่น่าสนใจซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน ส่งเสริมความมุ่งมั่นร่วมกันในหมู่เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวและกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินสถานะปัจจุบันของโรงเรียน การระบุพื้นที่ที่ต้องปรับปรุง และการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่นำทางสถาบันไปสู่วัตถุประสงค์
3. ภาวะผู้นำด้านการสอน องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารคือการมุ่งเน้นไปที่แนวปฏิบัติในการสอน ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการพัฒนามาตรฐานหลักสูตร การพัฒนาวิชาชีพสำหรับครู และการทำให้แน่ใจว่ากลยุทธ์การสอนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน
4. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ผู้นำในการบริหารต้องรวมการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับกระบวนการตัดสินใจของตน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสามารถระบุแนวโน้ม ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมและทำการตัดสินใจที่มีข้อมูลซึ่งช่วยเพิ่มผลลัพธ์ทางการศึกษา
5. การมีส่วนร่วมของชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับชุมชนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่สนับสนุน การทำงานร่วมกันนี้ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริมความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งในหมู่นักเรียนและครอบครัว
6. การจัดการทรัพยากร ผู้นำในการบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทรัพยากรทางการเงิน บุคคล และวัสดุ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ การจัดสรรเงินทุน และการทำให้แน่ใจว่าโรงเรียนมีเครื่องมือและบุคลากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนพันธกิจทางการศึกษา
7. การจัดการการเปลี่ยนแปลง เมื่อภูมิทัศน์ทางการศึกษาพัฒนาขึ้น ผู้นำในการบริหารต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา และการส่งเสริมวัฒนธรรมของนวัตกรรมภายในโรงเรียน ผู้นำต้องนำทางทีมของตนผ่านการเปลี่ยนแปลงในขณะที่รักษาความมุ่งมั่นไปที่เป้าหมายของสถาบัน
8. การเสริมสร้างศักยภาพและการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารคือการเสริมสร้างศักยภาพของครูและเจ้าหน้าที่ ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตทางวิชาชีพ การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกัน

โดยการสนับสนุนนักการศึกษา ผู้นำจะช่วยเพิ่มคุณภาพโดยรวมของการศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำในการบริหารครอบคลุมการพัฒนา วิสัยทัศน์และพันธกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำด้านการสอน การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การมีส่วนร่วมของชุมชน การจัดการทรัพยากร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้าง ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ องค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างกรอบภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพซึ่งขับเคลื่อนความสำเร็จทางการศึกษา

จากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุป องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้เป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์และ พันธกิจ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ด้านความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม / ดิจิทัล ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนอง การจัดการการเปลี่ยนแปลง และนำนวัตกรรมมาใช้
3. ด้านภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้และการสอน ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำด้านการสอน การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลในการเรียนรู้
4. ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสร้างความร่วมมือ ได้แก่ การสร้างทีม และการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่าย
5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และบุคลิกภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บุคลิกภาพผู้นำที่น่าเชื่อถือ ผู้นำที่เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. ด้านทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเชิงข้อมูล การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ กลยุทธ์การตัดสินใจฉับไว
7. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพและการจูงใจ ได้แก่ การพัฒนาครู และบุคลากร ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมแรงจูงใจ การโค้ชและสอนงาน

ภาวะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำแห่งอนาคต

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ เทคโนโลยี ทำให้ผู้นำยุคปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้ สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา ซึ่งต้องการภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการเรียนรู้ ตลอดชีวิต ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งนี้ นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำแห่งอนาคต” ไว้ในหลากหลายแง่มุม ดังนี้

ทัศนะ เกตุมณี และคณะ (2563, หน้า 219) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership) เป็นภาวะผู้นำในเชิงระบบ ที่เน้นการมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ตัวบุคคล จังหวะเวลาและทรัพยากร ร่วมกับกระบวนการที่บุคคลและทรัพยากรเกิดการปะทะสังสรรค์ในช่วงเวลาต่าง ๆ จนเกิดผลลัพธ์ คือ แรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยมีเป้าหมาย คือ การสร้างพลังชีวิตชีวาและพลังผนึกขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แนวคิดของภาวะผู้นำแห่งอนาคตเห็นว่า “ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้” โดยต้องบูรณาการแนวคิดทั้งภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์และเชิงบูรณาการ (เช่น แบบศรัทธาบาร์มี แลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง) เพื่อให้ผู้นำมีความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่

จารุวรรณ แฉวพันธ์ และคณะ (2565, หน้า 112 - 114) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริบทยุคดิจิทัลหมายถึง ภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรโดยเฉพาะสถานศึกษาเข้าสู่ “ห้องเรียนแห่งอนาคต” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะและกระบวนการทำงานที่อาศัยความร่วมมือ ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่ออกแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) และรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ชนกฤต โชติภักดีโกสิน และคณะ (2565, หน้า 63) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริบทของศตวรรษที่ 21 คือความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยผู้นำจะต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลจากหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อีกทั้งต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมการเป็นต้นแบบแก่ผู้ตาม

ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566, หน้า 58) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตเป็นความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลสามารถสร้างแรงบันดาลใจและมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

วิจิต ระดมบุญ และคณะ (2567, หน้า 177) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลหนึ่งเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับบุคคลที่มีความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้อื่น

Seters and Field (1990, อ้างถึงใน ทัศนะ เกตุมณี, 2560, หน้า 39) ได้ให้ความเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคก่อนหน้านี้ประสบปัญหาว่าในท้ายที่สุดแล้วทฤษฎีเหล่านี้ก็เสื่อมความนิยมและไม่ได้รับการสนับสนุน ในขณะที่ยุคการเปลี่ยนแปลงเพิ่งจะปรากฏขึ้นมา และดูเหมือนว่าทฤษฎีนี้ยังมีศักยภาพและสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้มาก เพราะการเอาแง่มุมต่าง ๆ สารและแนวคิดสำคัญของยุคก่อน ๆ มาผสมผสานรวมกัน ที่สุดแล้วอาจได้ข้อสรุปมโนทัศน์ภาวะผู้นำที่สมบูรณ์เพื่อก้าวเข้าสู่ยุคต่อไปจะเป็นยุคทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต

Frances (2006, pp. 175, 297 - 298) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตคือผู้ที่สามารถสร้างระบบที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ควบคุมความจงรักภักดีอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม และจากผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรในขณะที่พวกผู้นำดำเนินการในปัจจุบัน ผู้นำโดยธรรมชาติจะตระหนักถึงอดีตเมื่อพวกเขามองไปยังอนาคต การสำนึกคุณค่าในความเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์ในอดีตและความฝันในอนาคตเกิดขึ้น ผู้นำแห่งอนาคตจะตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาและองค์กรจะต้องเผชิญหน้ากับคำถามสำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ อะไรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง? ต้องบำรุงรักษาอะไรบ้าง? และสิ่งเหล่านี้จะยั่งยืนได้อย่างไร?

Day and Antonakis (2014, p. 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตไม่สามารถกำหนดด้วยคำจำกัดความแบบคงที่ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นพหุหน้าที่ และมีหลายระดับ (Multilevel) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงควรถูกมองว่าเป็น กระบวนการแบบพลวัต (Dynamic Process) มากกว่าจะเป็นตำแหน่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งผู้นำในบางช่วงเวลาอาจกลายเป็นผู้ตามในอีกช่วงหนึ่งได้ทันที นอกจากนี้ ความหมายของภาวะผู้นำในอนาคตยังเน้นความ ครอบคลุม (Inclusive) มากขึ้น โดยมองว่าทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการภาวะผู้นำได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีสถานะเป็น “ผู้นำ” อย่างเป็นทางการ ภาวะผู้นำแห่งอนาคตจึงหมายถึง กระบวนการแบบมีส่วนร่วม ที่เน้นการ แลกเปลี่ยน บทบาทที่หมุนเวียน และความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Nick Petrie (2014, p. 7) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำแห่งอนาคต หมายถึง ผู้นำที่ยอมรับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ ในแต่ละจังหวะของการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของความท้าทายที่ต้องเผชิญ สามารถปรับกลยุทธ์และยุทธวิธีให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างต่อเนื่อง

Novak and Prischepa (2016, pp. 1 - 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตไม่ใช่เพียงการสั่งการหรือกำหนดนโยบายจากเบื้องบน หากแต่คือความสามารถของผู้นำในการพัฒนาเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติที่สามารถนำองค์กรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่ธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ซับซ้อน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายภาคส่วน ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องสามารถทำงานในระบบอำนาจแบบกระจาย (Decentralized Decision - making) และรวมเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันสร้างทิศทางที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง

Bryant - Lukosius (2022, pp. 1 - 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตหมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ไม่เพียงแต่เชี่ยวชาญในบทบาททางวิชาชีพ แต่ยัง สามารถแสดงภาวะผู้นำในหลายระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ (Clinical) องค์กร (Organizational) และระบบสุขภาพ (Health Systems) โดยผู้นำแห่งอนาคตจะต้องขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่าน คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการสุขภาพประชาชนและความเป็นเลิศในระบบ ภาวะผู้นำในอนาคตไม่จำกัด

อยู่แค่บทบาทบริหาร แต่รวมถึงการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษานักพัฒนาเชิงนโยบาย ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้นำทางปัญญา ที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมในระดับระบบ เพื่อยกระดับการเข้าถึงการดูแลที่มีคุณภาพและความเสมอภาคด้านสุขภาพในระดับสากล

Diene (2024, p. 16) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลงองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้นำแห่งอนาคตที่ต้องมีความสามารถปรับตัวและวางกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมใหม่

Granados - Magaña et al. (2024, p. 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือรูปแบบภาวะผู้นำที่พัฒนาไปจากโครงสร้างแบบลำดับชั้นเดิม โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายระหว่างบุคลากรทุกระดับในสถาบันการศึกษา เพื่อรับมือกับบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในศตวรรษที่ 21

Kimaryo et al. (2024, p. 85) ได้ให้คำอธิบายชัดเจนว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือภาวะผู้นำที่บูรณาการแนวทางการบริหารหลายรูปแบบ เพื่อโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในการคิดค้นนวัตกรรม วิธีการใหม่ และแนวปฏิบัติสร้างสรรค์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแห่งอนาคต หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลในการพัฒนาและยกระดับตนเองทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง เพื่อเข้าใจและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความซับซ้อน รวดเร็ว และไม่แน่นอน โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีแรงจูงใจในการปรับตัว ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ สามารถกำหนดนโยบาย ชี้นำองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งยังต้องมีทักษะในการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมความร่วมมือ และเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันขับเคลื่อนสู่เป้าหมายได้อย่างมีพลัง ทันท่วงที และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ทักษะของภาวะผู้นำแห่งอนาคต

ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของศตวรรษที่ 21 ผู้นำไม่เพียงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องมีทักษะที่หลากหลายครอบคลุมทั้งด้านเทคโนโลยี จริยธรรม การสื่อสาร และการปรับตัว เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในภาคการศึกษาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลาย ผู้นำจึงต้องเป็นทั้งผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้พัฒนาทีมงานให้สามารถเติบโตไปพร้อมกัน โดยมีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความเห็นถึงทักษะของภาวะผู้นำแห่งอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จิณณวัตร ปะโคทั้ง (2561, หน้า 6 - 8) กล่าวว่า ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำแห่งอนาคตจะต้องมีทักษะพื้นฐานในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์

และสื่อออนไลน์ ที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ คือ

1. มิติการใช้ (Use)
2. มิติการเข้าใจ (Understand)
3. มิติการสร้าง (Create)
4. มิติการเข้าถึง (Access)

ทัศนะ เกตุมณี และคณะ (2563, หน้า 227 – 229) ได้สรุปว่า ทักษะของผู้นำแห่งอนาคตควรสะท้อนผ่านองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. การบริหารตามหลักการอุดมศึกษา
 - 1.1 มีความรู้ความเข้าใจในระบบอุดมศึกษา
 - 1.2 บริหารจัดการด้วยวิสัยทัศน์ร่วม และค่านิยมเพื่อความยั่งยืน
 - 1.3 วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่รองรับอนาคต และความเปลี่ยนแปลง
2. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และคุณธรรมจริยธรรม
 - 2.1 ยึดมั่นในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และจริยธรรม
 - 2.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ
 - 2.3 เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้

ร่วมกัน

3. ด้านวิสัยทัศน์
 - 3.1 มองภาพอนาคตอย่างชัดเจน สร้างแผนแม่บทที่สอดคล้องกับ
 - 3.2 มีทักษะในการผลักดันนวัตกรรมและจัดการความซับซ้อน
 - 3.3 เสาะหาและพัฒนาคนเก่งเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร

โลกยุคใหม่

จารุวรรณ แกวพันธ์ และคณะ (2565, หน้า 113 – 115) ได้ทำการศึกษาผู้นำในอนาคตควรมีทักษะสำคัญดังนี้

1. วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี
2. การบริหารจัดการสารสนเทศ
3. ความสามารถในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี
4. การใช้งานและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้
5. การวางแผนการเรียนรู้ผ่าน AI และระบบ Credit Bank ตลอดชีวิต
6. ทักษะเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วม

(Co - leadership) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

ธนกฤต โชติภักดีโกคิน และคณะ (2565, หน้า 65 - 66) กล่าวถึง ทักษะที่สำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. ทักษะการสร้างทีม (Team Building Skills)
2. การแก้ไขปัญหา (Problem - solving Skills)

3. การวางแผนงาน (Planning Skills)
4. การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
5. การสื่อสาร (Communication Skills)
6. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building Skills)
7. ทักษะทางสังคม (Social Skills)
8. การตัดสินใจ (Decision - making Skills)
9. การกระตุ้นจิตใจ (Motivation Skills)
10. การจัดการตนเอง (Self - management Skills)
11. การใช้เทคโนโลยี (Technological Skills)
12. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)

พัสกร อุ่นภาค (2565, หน้า 464 - 461) ในยุคสมัยที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (Fourth Industrial Revolution) ด้วยเทคโนโลยีแห่งอนาคตอย่างปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์อัตโนมัติ หรือนาโนเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล โดยเฉพาะกับการทำงานซึ่งเทคโนโลยี สามารถทำหน้าที่ได้ดีเทียบเท่าหรือดียิ่งไปกว่ามนุษย์ ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเอง ไปสู่ทักษะแห่งอนาคต ซึ่งเป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำโดดเด่นกว่าคนอื่น และเทคโนโลยียังไม่สามารถ แทนที่ได้โดยทักษะแห่งอนาคตที่ผู้นำควรมีติดตัวนั้นประกอบไปด้วย

1. Technology Understanding ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจว่าเทคโนโลยีต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรและอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร
2. Managing Man/Machine Collaboration ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อบริหารทั้งคนและหุ่นยนต์ โดยที่คนก็ยังคงมีบทบาทที่ไม่สามารถทดแทนด้วยหุ่นยนต์
3. People Building ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนาควบคู่ไปกับเทคโนโลยีหรือหุ่นยนต์ และพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจในงาน ที่หุ่นยนต์ไม่สามารถทำได้ หรือเทคโนโลยี เช่น ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การดูแลเอาใจใส่ แต่เทคโนโลยีจะเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานที่เป็นงานประจำหรืองานที่ทำซ้ำ ๆ
4. Emotional Intelligence หลักสำคัญของการมีความฉลาดทางอารมณ์ คือการรู้จักตนเองเข้าใจตนเอง นำไปสู่การเข้าใจผู้อื่น เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณค่าด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง
5. Adaptability to Constant Change ผู้นำจะต้องเต็มใจ และพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่จะช่วยสร้างโอกาสในการเพิ่มผลตอบแทนให้กับองค์กร

6. Diversity and Inclusion ผู้นำในอนาคตจะต้องมีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายทุกรูปแบบ และใช้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการสถานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีนโยบายการจ้างงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบสนองความต้องการที่สำคัญของคนประเภทต่าง ๆ

7. Motivation ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจจะมีบทบาทสำคัญในอนาคต เพราะคนส่วนใหญ่มีโอกาสน้อยที่จะอยู่กับองค์กรเพียงระยะเวลาสั้น ๆ และมีแนวโน้มที่จะออกจากงานหากไม่มีความสุขในการทำงาน ทักษะผู้นำแห่งอนาคต ต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น คือ ทักษะที่สำคัญนอกเหนือจากทักษะการเป็นผู้นำที่ดีที่ จะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นเหนือกว่าคนอื่น ๆ และเป็นผู้ที่มีทักษะพิเศษรอบด้านซึ่งไม่สามารถแทนที่ด้วยเทคโนโลยีใด ๆ ได้ นอกจากนี้ ทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้และฝึกฝนทำให้ผู้นำมีความพร้อมที่จะรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ และทักษะผู้นำแห่งอนาคตยังเป็นบันไดให้ผู้นำสามารถพัฒนาไปสู่ทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารการพัฒนาองค์กร อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566, หน้า 58 - 59) ได้กล่าวว่า ทักษะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคตประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นและคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Agile Working)
2. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)
3. ทักษะทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cross - Cultural Skill)
4. การรู้และเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
5. การตระหนักรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)
6. การขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Driving Change and

Innovation)

7. ความคิดริเริ่มและการนำตนเอง (Initiative and Self - Direction)

วิชิต ระดมบุญ และคณะ (2567, หน้า 182 - 183) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้ระบุทักษะสำคัญที่ต้องมี ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การมีทักษะในการสื่อสาร
3. การสร้างแรงจูงใจ
4. การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. การมีความกล้าในการตัดสินใจ
6. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีม
7. การมีคุณธรรมและจริยธรรม

โดยทักษะเหล่านี้สะท้อนถึงความพร้อมของผู้นำในการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและซับซ้อนของโลกยุคใหม่

Day and Antonakis (2014, pp. 10 - 11) ได้เน้นว่า “ทักษะของภาวะผู้นำแห่งอนาคต” จะต้องก้าวข้ามการอบรมระยะสั้น และเน้นไปที่การพัฒนา (Development) อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นทักษะที่สำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องเข้าใจตนเอง ควบคุมอารมณ์ (Self - regulation and Self-awareness) และมีความสามารถในการสะท้อนตนเองอย่างลึกซึ้ง
 2. การสร้างตัวตนของผู้นำ (Leader Identity) จะเป็นกระบวนการสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำระยะยาว (Identity - based Leadership)
 3. ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Agility) จากประสบการณ์ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
 4. ผู้นำในอนาคตต้องสามารถจัดการกับปัญหา (Complex Problem Solving) ที่ไม่มีคำตอบตายตัว และต้องใช้ความคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์
 5. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaborative Intelligence) ในบริบทที่หลากหลาย ทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร
- ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเหล่านี้ผ่านกระบวนการที่เน้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาอัตลักษณ์ผู้นำ และการฝึกฝนในบริบทจริง แทนการเน้นทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

Novak and Prischepa (2016, pp. 4 - 6) ได้สรุป ทักษะใหม่ของผู้นำแห่งอนาคต ไว้เป็นชุดของความสามารถสำคัญที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยสามารถสรุปได้เป็น 5 กลุ่มทักษะหลัก ดังนี้

1. วิเคราะห์แนวโน้มจากหลากหลายแหล่ง (External Awareness and Appreciation of Trends) รวมถึงสัญญาณอ่อน (Weak Signals) และเสียงที่แตกต่างจากเครือข่ายภายนอก ตีความแนวโน้มเพื่อสร้างโอกาสใหม่และจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์
2. สร้างวิสัยทัศน์องค์กรที่ตอบโจทย์สังคม (Visioning and Strategy Formulation) ร่วมกันออกแบบกลยุทธ์กับทั้งบุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
3. ประเมินความเสี่ยง (Risk Awareness, Assessment, and Management) ที่มีผลกระทบรุนแรงแม้จะมีโอกาสเกิดต่ำ (Low - probability / High - impact Risks) เข้าใจความเชื่อมโยงของความเสี่ยง (Risk-ropes)
4. รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) โดยเฉพาะเสียงคัดค้าน สร้างความร่วมมือกับกลุ่มที่ไม่คุ้นเคยเพื่อสร้างนวัตกรรมร่วมกัน
5. มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (Flexibility and Adaptability to Change) พร้อมปรับทิศทางตามข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ ผู้นำแห่งอนาคตยังต้องมี “Moral Compass” หรือเข็มทิศทางจริยธรรม ที่ชี้แนะการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ไม่ใช่เพียงเพื่อผลประโยชน์ระยะสั้นเท่านั้น

Herminia Ibarra (2021, pp. 14 - 17) กล่าวว่าปัจจุบัน และในอีกหลายปีข้างหน้า ในการบริหารจะต้องการผู้นำที่สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพื่อให้มีความคล่องตัวมากขึ้น มีนวัตกรรมมากขึ้น เข้าใจระบบดิจิทัลมากขึ้น ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลางมากขึ้น ครอบคลุมมากขึ้น ปัญหาที่ต้องแก้ไขและโอกาสที่จะถูกคว่ำ โดยศาสตราจารย์ Ronald Heifetz จาก Harvard Kennedy School เรียกว่า “ความท้าทายในการปรับตัว” สถานการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งไม่มีคำตอบที่ชัดเจนหรือทางเลือกที่ชัดเจน และการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับพลังสมองและการมีส่วนร่วมของทุกคน ไม่ใช่แค่ผู้นำระดับสูงเท่านั้น ความท้าทายในการปรับตัวจำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบความคิด จากการ “รู้ทุกอย่าง” มาเป็น “เรียนรู้ทุกอย่าง” พบว่าทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญห้าประการมีความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรไม่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไรนั้นมีความสำคัญกว่าการดำเนินการอย่างไม่มีที่ติดกับสิ่งที่รู้อยู่แล้ว ทักษะเหล่านั้น ประกอบไปด้วย

1. Cross - cutting การพัฒนาเครือข่ายที่ขยายไปสู่ผู้คนที่หลากหลาย
2. Collaborating ส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีม
3. Coaching มีการสนทนาเชิงวิพากษ์วิจารณ์ที่พัฒนาศักยภาพของผู้อื่น
4. Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการปั้นแนวทางปฏิบัติขององค์กร
5. Connecting เติบโตในด้านความเห็นอกเห็นใจและความเป็นผู้นำที่แท้จริง

Bryant-Lukosius (2022, pp. 3 - 5) ได้สรุปว่า ผู้นำแห่งอนาคตควรมีทักษะ

สำคัญดังนี้

1. การเป็นต้นแบบของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Clinical and Systems Leadership) แสดงภาวะผู้นำโดยขึ้นนำการเปลี่ยนแปลงนโยบายและพัฒนารูปแบบบริการที่ตอบโจทย์สังคม
2. นำการพัฒนาเชิงนโยบาย (Policy and Advocacy) สนับสนุนสิทธิผู้รับบริการและเสริมบทบาทของบุคลากรวิชาชีพในการเปลี่ยนแปลงระบบ
3. สร้างทีมงานทำงานแบบสหวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ (Collaboration and Interprofessional Teamwork) เป็นผู้นำในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ระหว่างผู้จัดการระดับสูงและบุคลากรหน้างาน
4. ถ่ายทอดองค์ความรู้จากงานวิจัยสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge Translation and Education) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่
5. มีทักษะในการเป็นผู้นำในสถานการณ์วิกฤต (Crisis Leadership and Adaptability) เช่น ช่วงการระบาดของโควิด -19 ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อความยืดหยุ่นของระบบ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทักษะของภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือ ชุดของความสามารถที่ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารองค์กรให้เติบโต

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ โดยทักษะสำคัญ ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การใช้ เข้าใจ เข้าถึง และสร้างสรรค์ เทคโนโลยี
2. ทักษะด้านวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนอนาคต และขับเคลื่อนนวัตกรรม
3. ทักษะทางอารมณ์และการบริหารคน เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การโค้ช และการสร้างแรงจูงใจ
4. ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
5. ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน อย่างมีข้อมูลและมุมมอง หลากหลาย
6. ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพร้อมรับมือ กับทุกบริบทการเปลี่ยนแปลง
7. จริยธรรมและธรรมาภิบาล เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ยั่งยืนและเป็นธรรม
8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผ่านการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และความหลากหลาย

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคต

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแห่งอนาคตจากงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องและบทความ ดังนี้

ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์ (2551, หน้า 1, อ้างถึงใน ทศนา เกตุมณี, 2560, หน้า 39) กล่าวว่า ในการสร้างผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิด นั้นจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 ด้าน คือ

1. ความปรารถนาหรือความทะเยอทะยาน (Aspiration) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire) เพราะการจะทำสิ่งที่ยากและ ซับซ้อนให้สำเร็จนั้น ต้องมีความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์แน่วแน่ในการฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่อนาคต ที่ปรารถนาอย่างแรงกล้า ผู้นำแห่งอนาคตนอกจากจะต้องค้นพบสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนัก ต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้อื่นในฐานะปัจเจก (Individual) และในฐานะกลุ่ม (Collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย
2. ผู้นำต้องมีความสามารถในการสนทนาที่ครุ่นคิดพินิจนึกและสนทนา ที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ (Reflective and Generative Conversation) การเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง (Deep Change) ในตัวปัจเจกหรือกลุ่มบุคคล สาเหตุเพราะได้ผ่านการสนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู) ทำให้เกิดการมองเห็นทะลุ (Insight) และเกิดปัญญา (Wisdom) ทักษะของการ

สร้างคุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์ (Quality of Interaction) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลก เครือข่าย เพราะสภาวะผู้นำต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างความรู้ที่นำไปปฏิบัติได้จริง คุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดพลังทวีคูณ (Synergy) จากความหลากหลายของมนุษย์ และวัฒนธรรมได้

3. ความสามารถพื้นฐานที่สำคัญในโลกเป็นระบบ ที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผัน ได้ง่ายและซับซ้อนก็คือ มีหลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนและความซับซ้อน (Understanding Complexity) เรื่องราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกที่มีผลกระทบบานปลาย มักจะมาจากการคิดว่าตนเองเก่ง แล้วพยายามลงมือแก้ไข ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนเอง ไม่ปรารถนา (Unintended Consequence)

4. ความสามารถในการเรียนรู้จากอนาคต (Learning from the Future) ที่กำลังจะเกิดขึ้น (Becoming) การเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้ที่สรุปบทเรียนจากอดีตมาถึง ปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (Road Map) ของการปฏิบัติในอนาคต การนำความรู้จากอดีตมารับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ โลกในศตวรรษที่ 21 นั้นอันตรายและโอกาสอยู่ใกล้ชิดกันมาก สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังจะผุดบังเกิด (Emergence) แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดได้จริง ๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 523 - 524 อ้างถึงใน ทศนา เกตุมณี, 2560, หน้า 43) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำในอนาคต ดังนี้

1. ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global Perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลายหลายทางวัฒนธรรมมีความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรเพิ่มมากขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจ และสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม รู้จักละเว้นการแสดงเจตคติแบบ การลงความเห็นตัดสินใด ๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ใช้การติดต่อเรียนรู้โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ

2. ผู้นำในอนาคตจะต้องเข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวม เพื่อให้การปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกคนไปในองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการ ผู้นำต้องมีความสามารถและมีทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี ต้องมีทักษะเชิงกลยุทธ์ในงานที่เป็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรได้ดี จนประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้น

3. ผู้นำในอนาคต จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องชอบต่อความท้าทายและการทดลองใหม่ ๆ รู้จักลดข้อจำกัดของตนเอง และองค์การให้น้อยลงและมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับด้าน วิสัยทัศน์มากขึ้น

4. ผู้นำในอนาคตจะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนาฝีมือและหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก

5. ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้และการทำความเข้าใจเชิงมนทัศน์ด้วยตนเอง ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการบริหารและการทำงานแบบทีม การบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการเจรจา ต่อรอง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจต่อพฤติกรรมเชิงการเมือง เป็นต้น

6. ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสมดุลได้ระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำกับด้านชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการสร้างคามองงามด้านความรู้สมัยใหม่ที่เกี่ยวกับวิชาชีพของตน

7. ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (Service Mentality) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเริ่มก่อนที่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเจตคติบริการแก่ลูกน้องของตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคคลอื่นและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอีกทอดหนึ่ง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (Powerful Bosses) ของตนลงในการยึดแนวคิดการมีน้ำใจบริการนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเน้นค่านิยมด้านการมีความซื่อสัตย์ เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ (Integrity and Honesty) ต่อผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวเป็นสำคัญ

พระครูประโชติธรรมมารักษ์ (ฐานิสโร) (2558, หน้า 119 - 121) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแห่งอนาคตด้านการศึกษาจึงควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. สามารถก้าวทันรูปแบบใหม่ของ องค์กรที่จะเกิดขึ้น เพราะจะมีรูปแบบใหม่ของ องค์กรที่ได้รับการพัฒนาและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา บทบาทของผู้นำในองค์กร รูปแบบใหม่จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน

2. สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง บทบาทใหม่ของผู้นำคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่ต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้อง และรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว ผู้นำต้องสามารถแยกแยะได้ว่า สิ่งใดที่ค่อนข้างมีความถาวรและสิ่งใดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทช่วยออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดดเช่นนี้ ต้องอาศัยพื้นฐานของความศรัทธาและความศรัทธาที่สำคัญที่สุดก็คือผู้นำ

3. สามารถใช้ภาวะผู้นำร่วมกับผู้อื่น การเปลี่ยนแปลงใหญ่ด้านภาวะผู้นำในอนาคตจะเปลี่ยนจากแนวคิดเรื่องผู้นำเชิงวีรบุรุษ ไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกัน องค์กรรูปแบบใหม่จะลดเลิกการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้นำจะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและใช้พฤติกรรมด้านการประสานงานมากยิ่งขึ้นในการพัฒนา การแปลความหมายการนำวิสัยทัศน์ และการชี้ทิศทางให้กับผู้ปฏิบัติงาน

4. สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กร เสมือนในอนาคตองค์การเสมือนนับวันเพิ่มพูนความสำคัญและเกิดแพร่หลายมากขึ้น ลักษณะโดยทั่วไปขององค์การเสมือนจะประกอบด้วยสมาชิกที่ผูกพันต่อกันชั่วคราวแบบหลวม ๆ สมาชิกทั้งหมดไม่จำเป็นต้องมาจากหน่วยงานเดียวกันและไม่เคยมีความสัมพันธ์ยาวนานต่อกันมาก่อน ผู้นำจะเป็นเพียงกลไกเดียวเท่านั้นที่สามารถทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นให้แก่องค์การเสมือนได้ด้วยการทำหน้าที่ด้านการประสานงาน องค์การเสมือนบางแห่งสมาชิกอาจไม่มีโอกาสที่จะปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยตรง แบบเผชิญหน้าสองต่อสองได้ แต่ใช้การติดต่อด้วยระบบอินเทอร์เน็ต และสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นและคาดว่าจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพสำหรับองค์การเสมือน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารด้วยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e - mail) และการประชุมด้วยสื่อทางไกล (Video Conferencing)

5. สามารถสร้างและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานผู้นำองค์การในอนาคตจะประกอบด้วยทีมงานประเภทต่าง ๆ อยู่ภายใน โดยทีมงานแต่ละประเภทจะมีประเภทของผู้นำที่ต่างกัน มีตั้งแต่ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องขององค์การไปจนถึงทีมงานแบบชั่วคราวที่ ซึ่งมีศักยภาพสูงเพื่อรับผิดชอบในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ทีมงานผู้นำจะมีภารกิจที่มีความท้าทายค่อนข้างสูง และสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การ การมีทีมงานหลายประเภทอยู่ในองค์การเดียวกัน ทำให้คนคนหนึ่งอาจทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของทีมงานหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นสมาชิกของอีกทีมงานหนึ่งหรือหลายทีมก็ได้ กรณีเช่นนี้จำเป็นที่บุคคลนั้น จะต้องมีความรู้ที่หลากหลายนั่น

6. สามารถพัฒนาหน่วยงานของตน ให้เป็นองค์การที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน องค์การที่มีความเป็นเลิศนั้น จะต้องสามารถสร้างองค์ความรู้และมีการบริหารจัดการที่ดี โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การได้ยาวนาน โดยผู้นำต้องรู้จักวางคนเหล่านี้ให้เหมาะสมกับการเป็นสินทรัพย์ทรงคุณค่าขององค์การ เพื่อให้คนเหล่านี้พึงพอใจที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตนให้เกิดประโยชน์ต่อด้านภารกิจเชิงกลยุทธ์และกิจการขององค์การ ผู้นำต้องดำเนินการปรับปรุงรูปแบบองค์การเดิม ให้เป็นองค์การที่มุ่งการใช้องค์ความรู้เป็นฐาน ต้องมีหน้าที่สำคัญในการช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของตนที่มีทั้งความรู้ ความสามารถด้านสติปัญญาและความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานให้เจริญงอกงามขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยที่ผู้นำเปลี่ยนพฤติกรรมมาเป็นผู้สนับสนุนการทำงาน เน้นบทบาทด้านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การมากยิ่งขึ้น

7. สามารถเป็นผู้นำในองค์การระดับนานาชาติ ด้วยสถานการณ์แห่งความเป็นผู้นำให้นานาชาติต้องเข้ามาประสานความร่วมมือกันมากขึ้น ย่อมมีแนวโน้มว่าองค์การต่าง ๆ จะขยายไปสู่ระดับนานาชาติมากขึ้น ผู้นำในอนาคตจะต้องมีความสามารถในการนำองค์กรในระดับนานาชาติ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีความรู้เทคนิคในงานและความรู้ด้านวัฒนธรรมไปพร้อมกัน จึงจะได้รับการยอมรับจากเจ้าของประเทศที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ผู้นำจะต้องทราบ

วิธีการ ค้นหาให้ได้ว่าพฤติกรรมใดที่มีประสิทธิผลและสามารถใช้ได้แบบสากลแล้วนำไปใช้ หรือ ผู้นำจะต้องยอมละลายพฤติกรรมของตนเพื่อให้ พร้อมรับวัฒนธรรมของประเทศนั้นได้อย่างเหมาะสม ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในการ นำต่างวัฒนธรรม ประสบการณ์ที่ผู้นำสะสมจากการได้อาศัยอยู่ในหลาย ๆ ประเทศเป็นเวลายาวนานในฐานะเป็นผู้นำจะมีส่วนสำคัญต่อผู้นำคนนั้นเมื่อมารับตำแหน่งผู้นำองค์การระดับนานาชาติให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

วิทยากร เชียงกุล (2556, หน้า 1 - 3 อ้างถึงใน ทศนา เกตุมณี, 2560, หน้า 41) ผู้นำในอนาคตจะต้องมีวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญ ความนอบน้อมถ่อมตัวที่จะเรียนรู้และเจริญงอกงาม ผู้นำจะสามารถสร้างวัฒนธรรมที่น่าตื่นเต้นได้ คนที่มีอารมณ์ผูกพันในการอยากเรียนรู้สูง ด้วยการสนใจฟัง มองเห็นแนวโน้มที่กำลังปรากฏขึ้น ประเมินความสำเร็จความล้มเหลว รู้จักสรุปบทเรียนอย่างมีมโนธรรมสำนึก จะเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นอย่างยาวนาน ผู้นำเหล่านี้จะไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่จะยินดีต้อนรับการเปลี่ยนแปลง โลกปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ คือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำให้เกิดผลงานที่ดีที่เป็นเป้าหมายทุกองค์การต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำที่ยึดถือการนำแบบมีหลักการเป็นศูนย์กลาง พวกเขารู้ว่าเราทุกคนต่างขึ้นอยู่กับกฎธรรมชาติ หรือหลักการที่เป็นผู้ควบคุม (Governing Principles) ที่ทำงานอยู่ ไม่ว่าจะตระหนักถึงหลักการเหล่านั้นหรือไม่ก็ตาม ดังนั้นการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับ การดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับหลักการ เช่น ความเที่ยงธรรม การยุติธรรมในการบริหาร ความเสมอภาค ความยุติธรรม คุณธรรม ความซื่อตรงและความเชื่อใจไว้วางใจ หลักการเหล่านี้เป็นหลักการที่ให้ประโยชน์เห็นได้ชัดเจนในตัวเอง ดังนั้น การนำแบบมีหลักการเป็นศูนย์กลาง จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้มีความมั่นใจ ความมั่นคง อำนาจ การรู้ทิศทางและปัญญาในการบริหารจัดการกับความต้องการที่จำเป็น และโอกาสของโลกยุคปัจจุบัน การนำแบบมีหลักการเป็นศูนย์กลาง อาจจะแบ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานได้ 3 ข้อ คือ

1. การหาหนทางไป (Path Finding) เนื้อหาที่สำคัญของการหาหนทางไป คือ การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เร้าใจและท้าทาย การหาหนทางไป คือการทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกตื่นเต้นต่อเป้าหมายที่สูงค่า การหาหนทางไป จะผูกพันระบบค่านิยมและวิสัยทัศน์ให้เข้ากับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2. การเป็นเครือข่ายพันธมิตร (Aligning) ประกอบด้วย การทำให้แน่ใจว่าโครงสร้างระบบและกระบวนการการทำงานเป็นปัจจัยที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จได้จริง ซึ่งหมายถึงว่า 3 เรื่องแรก (โครงสร้าง ระบบ กระบวนการทำงาน) จะไม่เข้าปะทะกัน ไม่แข่งขัน และไม่ครอบงำ 2 เรื่องหลัง (พันธกิจและวิสัยทัศน์) จุดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเกิดขึ้นเมื่อมีคนเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายพันธมิตรกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์จะมีเครือข่ายพันธมิตร เมื่อคนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการผูกพันที่ทรงพลัง ที่จะช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์ของกลุ่มองค์กร ชุมชนเป็นความจริง และเมื่อพันธมิตรเข้ามาช่วยกันปรับปรุงโครงสร้างและระบบ

3. การกระจายมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้คนอื่น (Empowering)

ผู้คนนั้นมีความสามารถ ความขงคิด ความฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ แต่ส่วนใหญ่มักซ่อนอยู่ ไม่มีโอกาสได้แสดงออกมา ต่อเมื่อทุกคนได้เข้าร่วมกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จะเริ่มสร้างพันธกิจร่วมกัน เป้าหมายและพันธกิจของคนแต่ละคนจะผสมกลมกลืนเข้ากับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร นั่นก็คือการจัดประกายเพื่อปลดปล่อยให้ความสามารถและความขงคิดของคนทั้งหลาย หลั่งไหลออกมา การนำชุมชนในสังคมสมัยใหม่ จะต้องสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสังคมที่ดีขึ้นกว่าเดิมและช่วยให้สิ่งนี้เกิดเป็นจริงขึ้น อุปนิสัย 7 ประการของคนที่มีประสิทธิภาพสูงที่ Covey เคยเสนอไว้ ซึ่งน่าจะเป็นอุปนิสัยสำหรับผู้นำด้วย คือ

- 3.1 เป็นคนริเริ่มลงมือทำเองในเชิงรุกและรับผิดชอบ
- 3.2 มีเป้าหมายในชีวิต
- 3.3 รู้จักเลือกทำสิ่งที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 3.4 คิดแบบใจกว้าง มุ่งความร่วมมือให้ได้รับชัยชนะร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย
- 3.5 เป็นผู้รับฟังที่ดี พยายามเข้าใจคนอื่น
- 3.6 หาทางออกเพื่อประโยชน์ร่วมกันแบบทวีคูณ

4. ลับเครื่องมือของมนุษย์เรา คือพลังซบทั้งด้านร่างกาย ปัญญา จิตใจให้คมอยู่เสมอ เมื่อสมาชิกในทีมมองเพื่อนร่วมทีมด้วยความนับถือกันและกัน ความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคนจะถูกใช้ประโยชน์ และกลายเป็นจุดแข็งมากกว่าที่จะเป็นจุดอ่อน บทบาทของผู้นำคือการสร้างความนับถือกันและกันของคนในองค์กรและสร้างทีมที่จะสนับสนุนกันและกัน ทำให้จุดแข็งเพิ่มผลิภาพมากขึ้นและทำให้จุดอ่อนเป็นเรื่องที่ไม่มีความหมาย

ธนภุต โชติภักดีโกศล (2565, หน้า 73) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักวิชาชีพในอนาคตแห่งประเทศไทย ในศตวรรษที่ 21 อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ
 - 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์
 - 1.2 ด้านความกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ด้านทักษะในการสื่อสาร
 - 1.4 ด้านการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย
 - 1.5 ด้านการสร้างแรงจูงใจ
 - 1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานและ
 - 1.7 ด้านความ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ในศตวรรษที่ 21 ในระดับมาก

2. คณะกรรมการมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำโดยออกแบบโครงการและกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 7 องค์ประกอบ

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญของรูปแบบ มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาฯ และส่วนที่ 3 โครงการ / กิจกรรมการพัฒนาฯ 4) การนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ 5) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ของรูปแบบ มีความเหมาะสมมากที่สุด

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบมากที่สุด

สุจิตรา พิพัฒน์พงษ์ (2565, หน้า 24 - 33) ได้ทำการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคตผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด สมรรถนะผู้นำในอนาคตนั้น ควรประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนา 3 โปรแกรม คือ โปรแกรมการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ โปรแกรมการพัฒนาเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และโปรแกรมการ พัฒนาขณะปฏิบัติงานสำหรับรูปแบบการพัฒนาควรเป็นแบบผสมผสาน 70: 20: 10 ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ในส่วนของวิธีการพัฒนานั้นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาและสมรรถนะที่มุ่งเน้นในแต่ละโปรแกรม โดยภาพรวมแล้ววิธีการพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การเสนอแนะ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพออนไลน์ และได้กล่าวถึง สมรรถนะผู้นำในอนาคต ได้แก่

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
2. การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
3. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
4. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Changes)
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างฉับไว (Learning Agility)
6. การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability)
7. การยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย (Diversity and Inclusion)
8. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaboration)
9. การสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพัน (Inspiring and Engaging People)
10. การพัฒนาผู้มีความสามารถสูงสำหรับอนาคต (Developing Tomorrow Talent)
11. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)
12. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

Frances (2006, pp. 175 - 182) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคตไว้ดังนี้

1. กำหนดภารกิจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Set an Inspiring Mission) ผู้นำกำหนดพันธกิจขององค์กร และถ้าพันธกิจนี้ไม่สะท้อนอย่างลึกซึ้ง ผู้นำก็จะเพียงทำตามโดยไร้จิตวิญญาณ พันธกิจควรสะท้อนและชัดเจนสำหรับทุกคนว่าเป็นหลักการชั้นนำขององค์กร
2. ติดตามผลการทำงาน (Pursue Profits after Mission) ผลการทำงาน คือ ผลจากการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ตามที่อธิบายไว้นั่นเอง
3. ชดเชยอย่างยุติธรรม (Compensate Fairly) ผู้นำแห่งอนาคตจะไม่แสวงหาสิ่งตอบแทนไม่ถูกต้อง ในความเป็นจริงพวกเขาจะปฏิเสธข้อเสนอที่ให้ค่าตอบแทนมากเกินไป และไม่ใช้กลไก “ความกลัวและความโลภ” ของผู้ตามในการบังคับบัญชา
4. กำจัดตัวกระตุ้นและสิ่งกีดขวาง (Eliminate Demotivators and Obstructions) ควรจะเป็นงานของผู้นำที่จะ “กระตุ้น” อันตบ เพื่อกระตุ้นพวกเขาด้วยความกระตือรือร้นและให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจูงใจทำได้ผ่านการกล่าวสุนทรพจน์ และโครงสร้างการจัดการและระเบียบปฏิบัติในที่ทำงานที่เคยเป็นประโยชน์สามารถกลายเป็นอุปสรรคได้ง่าย ผู้นำตรวจสอบสิ่งเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและทำลายสิ่งกีดขวางให้เร็วที่สุด
5. รับใช้ ไม่โอ้อวดตนเอง (be of Service, Not Self - aggrandizing) บทบาทของผู้นำคือการรับใช้ แสวงหาวิธีที่จะช่วยให้ผู้ตามทุกคนประสบความสำเร็จมากขึ้นทั้งในการทำงานและในฐานะปัจเจกบุคคล ผู้นำแห่งอนาคตจะใส่ใจพนักงานอย่างแท้จริงและไม่ว่าพนักงานจะปฏิบัติตามหรือไม่ก็ตาม เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำว่าพฤติกรรมของผู้ตามนั้นแสดงออกมาจากความเชื่อมั่นมากกว่าความกลัวหรือการปฏิบัติตาม
6. แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อชุมชน (Demonstrate a Commitment to Community) คงจะดีไม่น้อยหากสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นเหมือน “ครอบครัว” เสริมสร้างความรู้สึกและความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนให้กับทุกคน เช่น การดูแลเมื่อแยกจากกัน การร่วมทุกข์ร่วมสุข
7. มุ่งมั่นในการเรียนรู้และความยุติธรรม (Make a Commitment to Learning and Justice) จะมีการร้องเรียนเสมอ จะมีเสียงบ่นและเสียงครวญครางอยู่เสมอ มาตรการ “ความพึงพอใจ” นั้นไร้ความหมายอย่างมาก ที่สำคัญกว่านั้นคือทุกคนรู้สึกว่าคุณอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ 1) พวกเขา กำลังเรียนรู้และ 2) มีความยุติธรรม เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณอยู่ในสถานการณ์ที่พวกเขากำลังพัฒนาทักษะและมั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับความยุติธรรมพอสมควร เมื่อพวกเขามุ่งมั่นในพันธกิจของบริษัทด้วย พลังอันทรงพลังก็就会被ปลดปล่อยออกมา

Frances H. (2006, pp. 228 - 235) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำแห่งอนาคต

1. ความสามารถในการสอนผู้อื่น (The Ability to Teach Others) ผู้นำแห่งอนาคตต้องการให้บุคลากรพัฒนาทักษะให้มีความคล่องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และบริบทขององค์กร ในการช่วยให้บุคลากรทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับ การที่ผู้นำ “สอน” บุคลากรถึงวิธีคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2. ความสามารถในการถามคำถาม (Asking Good Questions) ผู้นำแห่งอนาคตสามารถถามคำถามที่ถูกต้องลึกซึ้งและชาญฉลาดผ่านบทสนทนา ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ผู้นำ และคนอื่น ๆ สามารถหาคำตอบให้กับพวกเขาได้ด้วยความพยายามบางอย่าง และเมื่อทำเช่นนั้น จะได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และเป็นนวัตกรรมใหม่

3. การตัดสินใจตามหลักฐาน (Using Evidence - based Decision Making) ผู้นำควรตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงมากกว่าตามภูมิปัญญาดั้งเดิม สิ่งที่คนอื่นกำลังทำ หรือความเชื่อ

4. ทำงานผ่านผู้อื่น (Working Through Others) ผู้นำจะประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อผู้อื่นทำตาม การเป็นผู้นำคือสามารถทำให้ผู้ตามเต็มใจกิจกรรมที่ผู้นำทำ แต่จะไม่มีค่าอะไรเลยหากคนอื่นไม่ได้รับแรงจูงใจและเชื่อมั่นในสิ่งที่พวกเขาต้องทำ

Marshall Goldsmith (2009, online) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แห่งอนาคตไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่

1. ต้องคิดถึงภาพรวมโลก (Thinking Globally) เนื่องจากการบริหารงาน ในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการสื่อสารทำให้ทุกสิ่งในโลกเชื่อมกันหมด เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ สามารถรับรู้ ถึงกันได้อย่างรวดเร็วพร้อมกันผู้คนของประเทศนั้น ผู้นำแห่งอนาคตต้องคิดถึงภาพรวมโลก

2. ต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cross Cultural Diversity) เนื่องจากในแต่ละประเทศย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้นำแห่งอนาคต จึงต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในองค์กร ผู้นำแห่งอนาคตจึงเพียงแค่ต้องเข้าใจ ถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ ของประเทศนั้น ๆ และถ่ายทอดอบรมให้บุคลากรได้รับทราบก็จะสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ถูกต้อง แต่ความเข้าใจคนในวัฒนธรรมหนึ่งที่ได้ผลดีมาก อาจใช้ไม่ได้เลย กับคนในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง หรือการยกย่องชมเชยบุคลากรอาจต้องใช้วิธีที่แตกต่างกันไปตาม วัฒนธรรมของแต่ละคน ดังนั้นผู้นำที่มีจุดเด่นในข้อนี้จึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าอย่างยิ่ง ขององค์กรในอนาคต

3. ต้องสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยี (Developing Technology Savvy) ผู้นำแห่งอนาคตต้องสามารถบริหารจัดการ เข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยอาศัยกลยุทธ์ 4 อย่าง คือ

3.1 ต้องรู้ว่าการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างชาญฉลาดนั้น สามารถช่วย องค์กรได้อย่างไรบ้าง

3.2 ต้องรู้จักคัดเลือก พัฒนา และจงใจทีมงานที่เก่งเรื่องเทคโนโลยีให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

3.3 ต้องรู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3.4 ต้องเป็นผู้นำตัวอย่างในการกล้าใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ปัจจุบันนี้ หลายองค์กรเชื่อว่า เทคโนโลยีจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในอนาคตที่สามารถเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ การให้ประชาชนได้รับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน เป็นต้น

4. ต้องสร้างหุ้นส่วนหรือพันธมิตร (Developing Alliances and Partnerships) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้และได้เปรียบคู่แข่ง ผู้นำแห่งอนาคตต้องทำใจให้ได้ว่า การปรับขนาดองค์กรฝ่าโครงสร้าง ลดจำนวนบุคลากร และจ้างผู้อื่นทำงานที่ตนไม่ถนัด (Outsourcing) ผู้นำแห่งอนาคตต้องรู้จักสร้างหุ้นส่วนยิ่งมามากยิ่งดีในอนาคต คำว่าศัตรูคู่แข่งอาจจะไม่ค่อยได้ยินอีก องค์กรเดียวกันอาจเป็นทั้งลูกค้าเป็นผู้จัดส่ง เป็นหุ้นส่วน หรือคู่แข่ง อาจจะไม่ใช่ได้ยินอีก องค์กรเดียวกันอาจเป็นทั้งลูกค้าเป็นผู้จัดส่ง เป็นหุ้นส่วน หรือคู่แข่งในเวลาเดียวกันก็ได้ (เพราะองค์กรเดียวกันอาจทำหน้าที่หลายอย่างและผู้นำแห่งอนาคตต้องคิดในด้านบวก สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และแบบ “ชนะ-ชนะ” (Win-win) กับองค์กรอื่น ๆ ไว้จึงจะได้เปรียบและทำให้อยู่รอดได้

5. ต้องแบ่งปันประสบการณ์ผู้นำ (Sharing Leadership) ผู้นำในยุคหน้าไม่ได้เป็นแบบที่อยู่บนจุดยอดสุดของแผนผังโครงสร้างองค์กร ที่ยึดติดขยับอะไรไม่ได้อีกต่อไปแล้ว ในอนาคตหุ้นส่วนการทำงานจะหันมาร่วมมือกันทำงานมากขึ้น บุคลากรและทีมงานจะเปลี่ยนไปในลักษณะที่มีความรู้มากขึ้น (Knowledge Workers) เพราะปัจจุบันนี้สามารถหาข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว การบริหารทีมงานที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นเรื่องที่ยากขึ้น เพราะคนเก่งเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรไม่นาน นอกจากจะหาผู้นำที่เก่งกว่า ทำหายกว่า และเปิดโอกาสให้มากกว่า ฉะนั้น การที่ผู้นำแห่งอนาคตมีความสามารถและมีศิลปะในการบริหารทีมงาน (Talent Management) ย่อมเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อตัวผู้นำและองค์กร ด้วยการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความสำเร็จของผู้นำเองต่อทีมงานเก่ง ๆ เหล่านั้น จะช่วยเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้ผู้นำแห่งอนาคตให้โดดเด่นกว่าผู้นำอื่น ๆ อย่างชัดเจน

Cruz (2013, pp. 1 - 4, อ้างถึงใน ทศนา เกตุมณี, 2560, หน้า 44) ได้นำเสนอ 7 พฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต องค์กรจะยังคงจัดระบบการจัดการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจและวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีเดียวที่สามารถอยู่รอดได้ การทำงานเป็นไปทั่วโลก งานจะเหมือนเทคโนโลยีใหม่ได้สร้างการแข่งขันที่รุนแรง อาชีพมีการเปลี่ยนแปลง มีขอบเขตและความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โอกาสใหม่ ๆ จะเป็นของผู้ที่เปิดรับอนาคต แม้จะมีสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่คลุมเครือไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดการณ์การอยู่รอดขององค์กรใด ๆ จะมีเพิ่มขึ้นเมื่อทุกคนก้าวขึ้นมาและมีบทบาทของการเป็นผู้นำ ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนดังกล่าว ความกล้าหาญและมุมมองที่กว้างต่อจะต้องใช้พฤติกรรมใหม่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำในอนาคต (Leadership

Behaviors for the Future) เมื่อประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วคิดเกี่ยวกับอนาคตของธรรมชาติที่กระตุ้นให้เกิดความวิตกกังวล เรามักจะมองไปที่มุมมองของการอยู่รอดและความสามารถ เรา รู้สึกว่าการขาดการควบคุม การเพิ่มขึ้นของความวิตกกังวลและความล้มเหลวที่จะเข้าใจในสิ่งที่เราได้ยินและมีปัญหาในการมองเห็นสิ่งที่คนอื่นเห็น แต่ใจที่ปิดแคบมุมมองของสิ่งที่จริงที่เกิดขึ้นทำให้สูญเสียมุมมอง พฤติกรรมที่ควรมีในตัวผู้นำแห่งอนาคตคือ

1. ความรู้สึกของอารมณ์ขัน (A Sense of Humor) อารมณ์ขันจะช่วยให้เรามองจากมุมมองที่ไม่เป็นอันตราย ลดความตึงเครียด ความโกรธ ความเจ็บปวด และความเครียดจากความตึงเครียดทั้งหมดที่จะต้องตอบสนองความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนมากที่สุดในความรู้สึกของอารมณ์ขันและช่วงเวลาที่เหมาะสมของมุมมองที่มักจะดูว่าเป็นเรื่องเหลวไหลกับธรรมชาติอันแท้จริงของความท้าทาย อารมณ์ขันสามารถทำให้สถานการณ์ที่ดูเหมือนนอกขอบเขตของความเป็นไปได้ง่ายต่อการดู

2. การรับรู้รูปแบบ (Pattern Recognition) ความสามารถในการระบุแนวและตอบสนองต่อแนวโน้มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระหว่าง การเปลี่ยนแปลง

3. ความรู้ทางวัฒนธรรมและมูลค่าทั่วโลก (Cultural Knowledge and Global Value) ผู้นำจะต้องเข้าใจในวัฒนธรรมและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการเปิดใจ อดทน ยินดีที่จะรับทราบและยอมรับความแตกต่าง ผู้นำระดับโลกที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะรับฟังก่อนแล้วจึงทำ ได้เรียนรู้วิธีการกระตุ้นให้คนข้ามวัฒนธรรม โดยการสื่อสารอย่างชัดเจนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและความถูกต้อง ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและปรับตัวเข้ากับรูปแบบการเป็นผู้นำกับความต้องการของคนที่ทำางด้วย

4. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สิ่งเดียวที่คงที่คือการเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงคงที่คือการจะต้องเผชิญกับความคาดหวังใหม่ ลำดับความสำคัญของการขยับและความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในการรายงาน บทบาทอาจถูกกำหนดและการกำหนดอาจได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบในงานจะไม่ใช่ที่ชัดเจนตามที่เคยเป็น ความต้องการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวิธีการทำงานจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความต้องการสูงสำหรับงานโครงสร้างจะอดัด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องไปกับการไหล จะมีความต้องการกระแสน้ำขึ้นและคล่องตัว ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นจะขึ้นอยู่กับระดับที่ดีขึ้นในความสะดวกสบาย

5. ความกล้าหาญที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา (Courage of Candor) ความหลากหลายของความคิดเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ แต่การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเป็นคุณลักษณะที่ไม่จริง ขาดน้ำใสใจจริงและพฤติกรรมที่มีการสะสมข้อมูลและการละเลยที่จะตั้งคำถามหรือท้าทายความคิดที่อดัด การวินิจฉัยอย่างรวดเร็วและการกระทำและผลงานที่ลึกซึ้ง เป็นผู้นำตรงไปตรงมาที่จะช่วยองค์การจากการทำผิดพลาดที่หยุดชะงักและเพิ่มขึ้น เรียนรู้วิธีการและเวลาที่จะส่งข้อมูลตรงไปตรงมาเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการวางแผนการพัฒนาของผู้นำที่เพิ่มขึ้น

6. ความคล่องตัวในการเรียนรู้ (Learning Agility) สิ่งหนึ่งที่เป็นค่าคงที่คือการเปลี่ยนแปลงและผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงความยืดหยุ่นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพลังของการเรียนรู้ความคล่องตัวและความสำเร็จในอนาคต การเจริญเติบโตที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวในฐานะผู้นำดูเหมือนว่าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้เพราะมันช่วยให้ได้รับพฤติกรรมใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพซึ่งในที่สุดจะช่วยให้การปรับตัวและความยืดหยุ่น ในขณะที่แนวคิดการเสริมสร้างการเรียนรู้ของความคล่องตัวมักจะได้รับสิ่งที่สำคัญดูเหมือนว่ามากขึ้น

7. เป็นเรื่องง่ายที่จะศึกษาความเป็นผู้นำมากกว่าที่จะเป็นผู้ทำ (It is Easier to Study Leadership than to Do Leadership) การขาดโอกาสที่ท้าทายและซับซ้อนที่ต้องเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีเรียนรู้ลึกและกว้างยิ่งขึ้นของทักษะความเป็นผู้นำที่เคยเป็น จะต้องเป็นผู้บุกเบิกและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยความกล้าหาญและนำวิสัยทัศน์ผ่านสู่อำนาจความท้าทายและโอกาสใหม่สำหรับความสำเร็จ เป็นผู้นำวันนี้ไม่ได้เกี่ยวกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่หรือการรักษาความสำเร็จที่ผ่านมา แต่ดันไปข้างหน้าโดยไม่ต้องผ่านความท้าทายตามแผนการทำงานตามเป้าหมาย (Road Map)

Nick Petrie (2014, p. 7) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคตไว้ดังนี้

1. เน้นการพัฒนาแนวตั้งมากขึ้น การพัฒนามีสองประเภทที่แตกต่างกัน ได้แก่ แนวนอนและแนวตั้ง ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพัฒนา “แนวนราบ” (ความสามารถ) แต่มีเวลาน้อยมากในการพัฒนา “แนวตั้ง” (ระยะการพัฒนา) วิธีการพัฒนาแนวนราบและแนวตั้งนั้นแตกต่างกันมาก การพัฒนาในแนวนราบสามารถ “ถ่ายทอด” ได้ (จากผู้เชี่ยวชาญ) แต่ต้องพัฒนาในแนวตั้ง (เพื่อตนเอง)

2. การโอนกรรมสิทธิ์การพัฒนาที่มากขึ้นให้กับบุคคล คนเราจะพัฒนาได้เร็วที่สุดเมื่อพวกเขารู้สึกว่าต้องรับผิดชอบ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง โมเดลปัจจุบันกระตุ้นให้ผู้คนเชื่อมั่นคนอื่นรับผิดชอบในการพัฒนาของตน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการหรือผู้ฝึกสอน เราจะต้องช่วยผู้คนออกจากที่นั่งผู้โดยสารและเข้าไปในที่ที่นั่งคนขับของพวกเขาการพัฒนาตัวเอง

3. ให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าความเป็นผู้นำรายบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำได้มาถึงจุดที่มุ่งเน้นเฉพาะบุคคลและเป็นผู้ใหญ่มากเกินไป มีการเปลี่ยนผ่านจากกระบวนทัศน์เก่าที่ภาวะผู้นำอยู่ในตัวบุคคลหรือบทบาทหนึ่งไปสู่รูปแบบใหม่ที่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการรวมที่กระจายไปทั่วเครือข่ายประชาชน คำถามจะเปลี่ยนจาก “ใครคือผู้นำ” “เราต้องการเงื่อนไขอะไรบ้างในการเป็นผู้นำเพื่อที่จะเติบโตในเครือข่าย” เราจะกระจายความสามารถในการเป็นผู้นำทั่วทั้งองค์กรและทำให้ความเป็นผู้นำเป็นประชาธิปไตยได้อย่างไร

4. ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมมากขึ้นในแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำ ไม่มีโมเดลหรือโปรแกรมธรรมดาที่มีอยู่แล้วที่จะเพียงพอในการพัฒนาระดับของความเป็นผู้นำโดยรวมที่จำเป็นในการพบกับอนาคตที่ซับซ้อนมากขึ้น ในทางกลับกัน ยุคแห่งนวัตกรรมที่รวดเร็ว

จะมีความจำเป็น ซึ่งองค์กรต่าง ๆ จะทดลองแนวทางใหม่ ๆ ที่ผสมผสานแนวคิดที่หลากหลายในรูปแบบใหม่ ๆ และแบ่งปันสิ่งเหล่านี้กับผู้อื่น เทคโนโลยีและเว็บจะเป็นทั้งโครงสร้างพื้นฐานและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะทำได้ดีกว่าองค์กรที่ต่อต้าน

Mohd Norazmi Nordin (2021, p. 5651) ได้ทำศึกษาเรื่องผู้นำแห่งอนาคต เพื่อการศึกษาพิเศษ พบว่า องค์ประกอบของผู้นำแห่งอนาคต 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสดใหม่ / อุดมคติ / ความกระตือรือร้น (Fresh / Idealistic / Dynamic)

2. ความกระฉับกระเฉง (Energetic)
3. ความเป็นประชาธิปไตย (Democratic)
4. ความทันสมัย (Contemporary)
5. เป็นมิตรกับเทคโนโลยี (Technology Friendly)

Diene (2024, pp. 25 - 26) ระบุว่า ผู้นำแห่งอนาคตต้องสามารถ

1. มองเห็นความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า
2. วางแผนระยะยาว
3. ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่น
5. สร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

รวมถึงการผลักดันการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การเรียนรู้แบบกำหนดเอง (Personalized Learning) และสร้างระบบการศึกษาที่ยั่งยืนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

Granados - Magaña et al. (2024, p. 4) ได้กล่าวว่า ผู้นำแห่งอนาคตควรมีคุณลักษณะเช่น

1. เปิดกว้างและยืดหยุ่น
2. สร้างแรงบันดาลใจ
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
4. ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจ
5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง

อย่างต่อเนื่อง

Kimaryo et al. (2024, pp. 84 - 86) ชี้ว่า ผู้นำแห่งอนาคตต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มในหมู่บุคลากร
2. ส่งเสริมการเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน (Reciprocity) ตามทฤษฎี Social Exchange
3. ให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรและความสุขในการทำงาน
4. เปิดรับความท้าทายและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น

ตาราง 1 (ต่อ)

หัวข้อเรื่อง	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์ (2551)	วิทย์กร เชียงกุล (2556)	พระครูประโชติ (2558)	ธนกฤต โชติภักดีโกสิน (2565)	สุจิตรา พัฒนาพงษ์ (2565)	Frances H. (2006)	Marshall Goldsmith (2009)	Cruz (2013)	Nick Petrie (2014)	Mohd Norazmi Nordin (2021)	Kimayo et al. (2024)	Diene (2024)	Granados-Magaña et al. (2024)	ความถี่	ร้อยละ
5. คุณธรรมและจริยธรรม -มีความยุติธรรม -มีความซื่อสัตย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓	9	64
6. การยอมรับเปลี่ยนแปลง -ความกล้าหาญ -ความยืดหยุ่น ปรับตัว -กระตือรือร้น -ขอความช่วยเหลือ -กระหายความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	100

ตาราง 1 (ต่อ)

หัวข้อเรื่อง	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์ (2551)	วิทย์ากร เชียงกุล (2556)	พระครูประโชติ (2558)	ธนกฤต โชติภักดีโกศล (2565)	สุจิตรา พัฒนาพงษ์ (2565)	Frances H. (2006)	Marshall Goldsmith (2009)	Cruz (2013)	Nick Petrie (2014)	Mohd Norazmi Nordin (2021)	Kimayo et al. (2024)	Diene (2024)	Granados-Magaña et al. (2024)	ความถี่	ร้อยละ
7. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต -การเรียนรู้สิ่งใหม่ -สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้			✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓		7	50
8. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล					✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	7	50
9. ความสามารถในการสร้างผู้นำ -พัฒนาผู้มีศักยภาพสูง				✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	7	50

ตาราง 1 (ต่อ)

หัวข้อเรื่อง	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์ (2551)	วิทย์กร เชียงกุล (2556)	พระครูประโชติ (2558)	ธนกฤต โชติภักดีโกสิน (2565)	สุจิตรา พัฒนาพงษ์ (2565)	Frances H. (2006)	Marshall Goldsmith (2009)	Cruz (2013)	Nick Petrie (2014)	Mohd Norazmi Nordin (2021)	Kimayo et al. (2024)	Diene (2024)	Granados-Magaña et al. (2024)	ความถี่	ร้อยละ
					✓	✓			✓	✓					4	29
	10. ยอมรับความแตกต่าง															
	-ความหลากหลายทาง															
	วัฒนธรรม															
	-เข้าใจความคิดต่าง															

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้เลือกหัวข้อที่ผ่านการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคตจากงานวิจัยและบทความทั้งภายในประเทศกับต่างประเทศ ที่มีการกล่าวถึงมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป จาก 14 บทความและงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Semi – structured Interview) ขั้นตอน EDFR ตอนที่ 1 ได้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
5. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)
6. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills)
7. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)
8. ความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader)

หลังจากสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) ขั้นตอน EDFR ตอนที่ 1 หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และทำการศึกษาองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ โดยศึกษาจากบทความและการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ โดยมีการเรียงลำดับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคตเพื่อความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)
3. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration)
4. คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. การสร้างเครือข่าย (Partnership)
7. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)
8. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)
9. ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) ขั้นตอน EDFR ตอนที่ 1 โดยศึกษาจากบทความและการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

1.1 ความหมายของการมีวิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต

โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษา ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สื่อสารเป้าหมายร่วม และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ทั้งยังเป็นแรงขับเคลื่อน สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารในอนาคต มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำแห่งอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พระครูโพธิสังวรคุณ และเจ้าอธิการบุญช่วย (2563, หน้า 68)

ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารตามหลักพุทธยาปณิกสูตร คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข โดยลงมือปฏิบัติร่วมกับ บุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี และเป็นผู้ที่มีความโอบอ้อมอารี

เพ็ญประภา และชลาลัย (2566, หน้า 4) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพสะท้อนแห่งอนาคตของสถานศึกษาที่ผู้นำสามารถจินตนาการและคาดการณ์ได้อย่างชัดเจน เป็นเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง โดยมีความสอดคล้องกับบริบทจริง และสามารถสื่อสาร ให้บุคลากรเห็นภาพและเข้าใจได้ตรงกัน

ภคอร และยุภาพร (2567, หน้า 425) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจนและกำหนดทิศทางที่ประเทศ หรือองค์กรควรจะไป โดยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น นายกรัฐมนตรีลี เซียนลุง ของสิงคโปร์มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศให้เป็น ศูนย์กลางการค้า เทคโนโลยี และการพัฒนาอย่างยั่งยืนระดับโลก ผ่านนโยบายที่ส่งเสริม เศรษฐกิจ นวัตกรรม และความมั่นคงทางสังคม

สรวยชัย อนันตวิจักขณ์ และคณะ (2567, หน้า 252) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ จะทราบทิศทางและความหมายของงานที่ตนเองรับผิดชอบ ส่งผลให้รู้สึกมีส่วนร่วมและทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยังทำหน้าที่เป็นกรอบในการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ลดความไม่แน่นอน และจัดตำแหน่งการตัดสินใจให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Sergiovanni, 1993 (อ้างถึงใน ธีรยุทธ รอดสูงเนิน, 2561, p. 146)

ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่จะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์

Kukeska et al. (2020, p. 61) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตของระบบการศึกษาอย่างเป็นระบบและองค์รวม โดยเป็น วิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการ

วางแผนที่ยึดโยงกับคุณค่า ความเข้าใจ และการวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ โดยวิสัยทัศน์ใหม่
ต้องเน้น “ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” (Person - centered) และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การ
เรียนรู้แบบร่วมมือ การบูรณาการระหว่างศาสตร์ และการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในทุกมิติ

Diene (2024, p. 25) ระบุว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือผู้นำที่สามารถมองเห็น
แนวโน้มของการศึกษาในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมี
ระบบ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

Siphai et al. (2024, p. 15) ได้กล่าวว่า “วิสัยทัศน์” คือองค์ประกอบ
สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งหมายถึง การให้
ภาพที่ชัดเจนและทิศทางระยะยาวแก่โรงเรียน เพื่อให้นโยบายการจัดการศึกษาสอดคล้องกับ
มาตรฐานและความต้องการของชุมชน โรงเรียนที่มีผู้นำที่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างมี
แบบแผนจะสามารถสร้างเป้าหมายร่วมและแผนปฏิบัติการที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่
ความสำเร็จในระยะยาวได้

สรุปการมีวิสัยทัศน์หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร
ในบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มที่อาจ
ส่งผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความ
ต้องการของผู้เรียนและสังคม วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพควรเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ นโยบายภาครัฐ และแนวโน้มของตลาดแรงงานในอนาคต นอกจากนี้ ควรนำ
เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการ
ตัดสินใจขององค์กร

1.2 ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

ในยุคที่การศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน
ผู้นำทางการศึกษาที่มี “วิสัยทัศน์” จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทาย และ
สร้างอนาคตที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแห่งอนาคตซึ่งต้องอาศัยการคิด
ล่วงหน้า มองเห็นภาพรวม และเชื่อมโยงบริบทสู่แนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ
มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์
ของภาวะผู้นำแห่งอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พระครูโพธิสังวรคุณ และเจ้าอธิการบุญช่วย (2563, หน้า 68) ได้กล่าวว่า
วิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมในทุติยปาปนิคสูตรเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพา
องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และการบริหารงานที่ส่งผลดีต่อ
ทั้งองค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขัน
ที่สูง

สุภาวัฒน์ แสงคำมี (2561, หน้า 26 - 27) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ
เชิงวิสัยทัศน์ไว้ว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขับเคลื่อนโรงเรียนให้
ประสบความสำเร็จ และเป็นรูปแบบของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทางด้านการนำสถานศึกษา
การติดต่อสื่อสาร การรวมพลังใจ การนำการเปลี่ยนแปลง และด้านความคิดสร้างสรรค์

มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของ 21 โรงเรียนให้ชัดเจน แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ มีวิธีประยุกต์วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

เพ็ญประภา และชลาลัย (2566, หน้า 4 - 5) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทรงพลังสามารถจูงใจบุคลากรให้มีเป้าหมายร่วมและร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นผู้ชี้ทิศทาง พ้องกรณ์เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในอนาคต

ภคอร และยุภาพร (2567, หน้า 428 - 429) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ คือ การช่วยให้ผู้นำสามารถวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระดับโลก โดยมุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางสังคม และความเป็นหนึ่งเดียวของประชากร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำพาประเทศหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน และสร้างคุณค่าในระยะยาวให้แก่สังคมโดยรวม

สรวยย์ อนันท์วิจิตร และคณะ (2567, หน้า 252) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมความรับผิดชอบของบุคลากรต่อเป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีเป้าหมายร่วม และเกิดความทุ่มเทในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Kukeska et al. (2020, p. 62) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการปฏิรูปการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์และการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 โดยช่วยให้ระบบการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน เทคโนโลยี และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในอนาคต นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างพลเมืองโลกที่มีศักยภาพพร้อมรับมือกับความท้าทายของโลกในศตวรรษนี้

Diene (2024, p. 25) ชี้ว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาในอนาคต

Siphai et al. (2024, p. 15) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติจริง และพัฒนาองค์กรในทิศทางที่ตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน มองเห็นโอกาสและความท้าทายในอนาคต วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์กร

ไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน ท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติจริง พัฒนานองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)

2.1 ความหมายของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและมีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุวรรณี อ้อแสงชัย และคณะ (2563, หน้า 185) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Changing Acceptation) คือ การเปิดใจยอมรับต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่ ซึ่งมีความหลากหลายทั้งในด้านความคิด วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะในยุคหลังสมัยใหม่ที่เน้นเสรีภาพและอิสรภาพของปัจเจกบุคคล การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงแค่การยอมรับในสิ่งที่ปรากฏเท่านั้น แต่รวมถึงการเปิดใจต่อแนวคิดใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศาสตร์ที่แตกต่างกัน เพื่อแสวงหาความรู้และความเข้าใจร่วมกันในแบบสากล

ชากริยา บากา และชวลิต เกิดทิพย์ (2564, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ครุมีความตระหนักและเปิดใจรับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การลงมือปฏิบัติ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครูต้องพร้อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบททางการศึกษา

มนักร และเจษฎา (2567, หน้า 455) ได้กล่าวถึง ความหมายของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรมุ่งจัดการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลไกต่าง ๆ เช่น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Taj (2023, p. 3) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงในบริบทของผู้นำที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น ความขัดแย้งผลประโยชน์ การตัดสินใจท่ามกลางแรงกดดัน และการปรับตัวต่อเทคโนโลยี ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม

Diene (2024, pp. 21 – 22) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาสู่ระบบ e - learning จำเป็นต้องอาศัยการยอมรับจากทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรการศึกษา ซึ่งต้องปรับวิธีคิด พฤติกรรม และกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน

Karim (2024, p. 386) อธิบายว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ความสามารถของผู้เรียนผู้ใหญ่ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มาตรฐานวิชาชีพ และบทบาทในงาน ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในบริบทการทำงานยุคใหม่

Khan (2024, p. 38) อธิบายว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการที่องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร หรือสภาพแวดล้อมของตลาด โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น

Secăreanu et al. (2024, p. 2448) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีพลวัตสูง ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และทักษะให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนไป เพื่อรักษาคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียน

สรุปได้ว่า การยอมรับเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำควรส่งเสริมแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data - driven Decision Making) และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถรองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้

2.2 ความสำคัญของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

“การยอมรับการเปลี่ยนแปลง” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน ผู้นำที่สามารถเปิดใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ย่อมสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อบริบทใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พร้อมเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องภายในองค์กร ทั้งนี้ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สุวรรณีย์ อ้อแสงชัย และคณะ (2563, หน้า 186) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือ การเปิดพื้นที่ให้กับการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด (Life Long Learning) และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขแม้จะมีความคิดต่าง โดยการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้าใจ และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์สังคมและบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ซาการียา บากา และชวลิต เกิดทิพย์ (2564, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อยุคสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เรียนมีลักษณะเฉพาะ เช่น ความต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง การที่ครูสามารถเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม

มนกร และเจษฎา (2567, หน้า 455) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงสู่การให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง มีทักษะการปรับตัว และสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

Taj (2023, pp. 3 - 4) ระบุว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้นำสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดแรงต้านทางอารมณ์ และเพิ่มความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเพื่อรักษาคุณค่าร่วมขององค์กร

Diene (2024, p. 23) กล่าวว่าความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยี เพราะช่วยลดแรงต้าน และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

Karim (2024, p. 388) ระบุว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการทำงานในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้ที่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในวิชาชีพได้อย่างยั่งยืน

Khan (2024, p. 43) ระบุว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบช่วยลดแรงต้าน เพิ่มความผูกพัน และเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีใหม่ หรือเหตุการณ์ระดับโลก

Secăreanu et al. (2024, p. 2449) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ เช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร และการแพร่ระบาดของโรค ซึ่งผู้นำทางการศึกษาที่สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นจะสามารถนำพาองค์กรการศึกษาให้รับมือกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเสริมสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการร่วมมือและดำเนินการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ การเปิดใจต่อสิ่งใหม่และพร้อมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บริหารสามารถลดแรงต้านจากบุคลากร ปรับตัวรับมือกับความไม่แน่นอน สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ และนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม พัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

“การทำงานเป็นทีม” เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลากหลายบทบาท เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงการแบ่งงานกันทำ แต่ต้องมีการสื่อสารที่เปิดกว้าง การรับฟังความคิดเห็น และการประสานความร่วมมืออย่างเป็นระบบ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ณัฐดี ใจช่วงโชติ และเพ็ญวรา ชูประวัตติ (2560, หน้า 443) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานขององค์กรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ตลอดจนการรับมือกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีโครงสร้างงานที่ชัดเจน สมาชิกมีการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม

อรอนงค์ โฆษิตพิพัฒน์ (2561, หน้า 78) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงการแบ่งหน้าที่กันทำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

ขนิศรา ต้นสอน และสมกุล ถาวรกิจ (2565, หน้า 262) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเกิดจากแนวคิดที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน หากรวมกลุ่มกันทำงานอย่างมีระบบ เช่น การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ และมีการสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การทำงานเป็นทีมจึงไม่ใช่เพียงแค่การทำงานร่วมกัน แต่เป็นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

Bradshaw et al. (1997, p. 9) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคลากรจากเขตการศึกษาและมหาวิทยาลัย

มาร่วมมือกันในรูปแบบของ “Partnership Teams” เพื่อออกแบบ ประเมิน และพัฒนา ภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยสมาชิกในทีมแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่เฉพาะ แต่ดำเนินการด้วย จุดมุ่งหมายเดียวกันคือการสร้างภาวะผู้นำที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถานศึกษา

Ansley et al. (2019, p. 192) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ในโรงเรียน หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรหลากหลายบทบาท เช่น ครู ที่ปรึกษา และผู้บริหาร ที่รวมตัวกันเพื่อสร้างบริบทการทำงานและการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกันในการดำเนินภารกิจของโรงเรียน อย่างเป็นระบบและเคารพซึ่งกันและกัน

Ahuja et al. (2023, p. 2) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมในโครงการ บริการเรียนรู้ (Service Learning) หมายถึง การที่นักศึกษา มหาวิทยาลัย และโรงเรียนท้องถิ่น ร่วมกันออกแบบกิจกรรมโดยใช้แนวทางการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง โดยเน้นการ สื่อสารแบบเปิด ความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกัน และการวางแผนร่วมกันในการสร้างการเรียนรู้ เชิงสังคม

Granados Magaña et al. (2024, p. 5) ได้กล่าวว่า การทำงาน เป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรจากหลากหลายสายงานทำงานร่วมกันด้วยเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแบ่งปันข้อมูล การตัดสินใจร่วมกัน และการใช้ ความสามารถของแต่ละคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในกระบวนการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

Haule and Lyamuya (2024, p. 2877) ได้กล่าวถึง ความหมาย ของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีเป้าหมายร่วมกัน ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยการร่วมมือกันในลักษณะนี้ไม่ได้เป็นเพียง แค่การแบ่งปันหน้าที่ แต่ยังรวมถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการจัดการด้านการเรียนรู้ วินัยของนักเรียน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน

Khan (2024, p. 39) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า คือการ มีปฏิสัมพันธ์ที่ชัดเจน การมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Nazeef et al. (2024, p. 1055) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) หมายถึง กระบวนการที่ผู้เรียนทำงานร่วมกัน แบ่งปันความคิด แลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความเข้าใจร่วมกันในเนื้อหาวิชา ซึ่งเป็นการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก

Pinheiro and Alves (2024, p. 274) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ในบริบทของโรงเรียนหมายถึงการรวมกลุ่มของครูหลากหลายกลุ่มสาระที่ร่วมกันดูแลนักเรียน ทั้งระดับชั้น ผ่านการจัดการหลักสูตร กิจกรรม พื้นที่ และการจัดกลุ่มนักเรียนอย่างยืดหยุ่น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาาร่วมกันทั้งครูและนักเรียน และสร้างพื้นที่การทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative) ซึ่งถือเป็นภารกิจของทีมไม่ใช่ของครูรายบุคคล

Sutisna et al. (2024, p. 658) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันโดยใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทีมที่มีลักษณะกระจายตัวตามพื้นที่ การทำงานเป็นทีมยังหมายถึงการแก้ปัญหาาร่วมกันและการเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายจากสมาชิกทุกคน

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึง ความสามารถในการจัดการทีม ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และจัดสรรบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์และการบริหารโครงการ จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว

3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

“การทำงานเป็นทีม” เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องการการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเดียวกัน ผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจะสามารถ ประสานศักยภาพที่หลากหลาย สร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547, หน้า 5, อ้างถึงใน วิทยาธร พันธุ์สอาด, 2562, หน้า 353) กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารยุคใหม่ เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งไว้

ณัฐวดี ใจช่วงโชติ และเพ็ญวรา ชูประวัตติ (2560, หน้า 440 - 441) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง ทีมงานที่มีความหลากหลายทางความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จะช่วยให้ผลงานมีคุณภาพ สามารถตัดสินใจได้ดี ดำเนินการได้รวดเร็ว และแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีมยังเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญของครู และเป็นหนึ่งในทักษะจำเป็นของศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยให้ครูสามารถเป็นแบบอย่าง ให้แก่นักเรียนและร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อรอนงค์ โฆษิตพิพัฒน์ (2561, หน้า 85) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคลากรสามารถพัฒนาความใส่ใจ ความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกันในการทำให้งานออกมาดี ส่งผลให้เกิดความสามัคคี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยกันแก้ไขปัญหาในทีม อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ขนิศรา ต้นสอน และสมกุล ถาวรกิจ (2565, หน้า 265) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในสถานศึกษาอย่างมาก เพราะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารยังเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อยกระดับการทำงานของสถานศึกษาได้ในทุกบริบท

Bradshaw et al. (1997, p. 10) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างภาคทฤษฎี (มหาวิทยาลัย) และภาคปฏิบัติ (เขตการศึกษา) อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้การพัฒนาแผนภาวะผู้นำของบุคลากรมีความเหมาะสมกับบริบทจริงของโรงเรียนและเขตพื้นที่ ทั้งยังส่งเสริมความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากมุมมองที่ต่างกัน

Ansley et al. (2019, p. 194) ได้กล่าวว่า การมีเวลาในการวางแผนร่วมและการแบ่งภาระงานอย่างยุติธรรมส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสใช้จุดแข็งร่วมกัน ลดภาระรายบุคคล และสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนและความเป็นอยู่ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างยั่งยืน

Ahuja et al. (2023, p. 5) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของครู นักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน ทำให้การดำเนินโครงการมีความ “สร้างพลัง” และสร้างผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) เช่น การพัฒนาทักษะของนักศึกษา การยกระดับแรงบันดาลใจของนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน

Granados - Magaña et al. (2024, p. 7) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมในมหาวิทยาลัยช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนกัน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมในระยะยาว

Haule and Lyamuya (2024, pp. 2878 - 2880) จากการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนทำให้เกิดผลดีหลายด้าน เช่น การควบคุมวินัยของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การระดมทรัพยากร การดำเนินแผนการศึกษา และการสื่อสารที่ดีขึ้นระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Khan (2024, p. 42) กล่าวว่าทีมที่มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น มีความไว้วางใจ และสามารถจัดการความขัดแย้งได้ดี จะมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่า และสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้น

Nazeef et al., (2024, p. 1063) ผู้วิจัยได้อธิบายว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือช่วยพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ ความมั่นใจ การสื่อสาร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในหลักสูตรครู (B.Ed. Honors)

ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของผู้เรียนในการทำกิจกรรมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาอย่างแท้จริง

Pinheiro and Alves (2024, p. 282) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและความรับผิดชอบร่วมในผลการเรียนรู้ของนักเรียน ทีมการศึกษาช่วยให้ครูรู้สึกว่าได้ดูแลแค่ห้องเรียนของตน แต่ดูแลนักเรียนทั้งชั้นปี ส่งเสริมการแบ่งปัน กลไกสะท้อนคิดร่วมกัน และทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Sutisna et al. (2024, p. 661) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่นำโดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leader) ส่งผลต่อการพัฒนาการสื่อสาร ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ทีมงานที่ได้รับการเสริมพลังจากผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ทำให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว มีนวัตกรรมในการพัฒนาหลักสูตร และมีคุณภาพการทำงานที่สูงขึ้น จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือ การส่งเสริมความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้จุดแข็งของแต่ละคนในการขับเคลื่อนงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมยังช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการตัดสินใจที่รอบด้าน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

4. การสร้างเครือข่าย (Partnership)

4.1 ความหมายของการสร้างเครือข่าย

“การสร้างเครือข่าย” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหลากหลายภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำที่สามารถสร้างเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถเชื่อมโยงทรัพยากร ความรู้ และพลังทางสังคม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การพัฒนา และการเรียนรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ ขวัญมุข และอนุชา กอนพวง (2562, หน้า 249) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคลากรจากหลากหลายภาคส่วน เช่น โรงเรียน หน่วยงานในท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ กระบวนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

รพินทร์ และ ธนพลักษ์ (2563, หน้า 40) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายทางสังคมเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรต่าง ๆ ให้มี

ปฏิสัมพันธ์และร่วมมือกันในลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยอาศัยพลังสามประการตามแนวคิด “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ได้แก่ พลังทางความรู้ พลังทางการเคลื่อนไหวทางสังคม และพลังอำนาจรัฐ เพื่อผลักดันนโยบายสาธารณะให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2565, หน้า 454) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่าย หมายถึง การจัดการความร่วมมือระหว่างบุคลากรและองค์กรต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการแบ่งปันทรัพยากรซึ่งกันและกัน การสร้างเครือข่ายช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างหน่วยงาน เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

เกษม แสงนนท์ และคณะ (2567, หน้า 519) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายพื้นที่นวัตกรรมการเรียนรู้วิถีพุทธ หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมผ่านความร่วมมือของชุมชน สถาบันการศึกษา และผู้นำชุมชน โดยการนำหลักพุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาเยาวชน ซึ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถ ด้านนวัตกรรม จนสามารถนำไปสู่การจัดตั้ง “เครือข่ายนวัตกรรม” ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นระบบ

Bradshaw et al. (1997, p. 11) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่าย ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างเขตการศึกษาหลายแห่งและมหาวิทยาลัย เพื่อแบ่งปันข้อมูล เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการประเมินและพัฒนาผู้นำ โดยเน้นการสร้างระบบสนับสนุนแบบต่อเนื่องที่เชื่อมโยงผู้นำในทุกระดับ

Ansley et al. (2019, p. 200) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายในรูปแบบของ “ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources)” คือการใช้ปฏิสัมพันธ์เชิงบวก การให้กำลังใจ และการสื่อสารระหว่างบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะการรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของตนเอง

Ahuja et al. (2023, p. 4) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายคือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่น เช่น สภาท้องถิ่น องค์กรเยาวชน องค์กรด้านสุขภาพ และโรงเรียน เพื่อร่วมออกแบบโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยเน้นการแลกเปลี่ยนแนวคิด และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

Granados - Magaña et al. (2024, p. 6) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ เครื่องมือดิจิทัล หรือกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และสร้างโอกาสในการทำงานร่วมกัน

Haule and Lyamuya (2024, p. 2879) งานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมในทุก ระดับ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ สนับสนุนด้านวัตถุดิบ งบประมาณ และการพัฒนานโยบาย ร่วมกัน เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

Khan (2024, p. 44) ยืนยันว่า การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนความร่วมมือข้ามสายงานและข้ามภูมิศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น

Nazeef et al. (2024, p. 1056) ได้อธิบายว่าการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างเพื่อน ครู และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นกลไกที่สำคัญของ Collaborative Learning ซึ่งสามารถตีความได้ว่าเป็นการสร้างเครือข่ายทางการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง

สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งทั้งในระดับองค์กร ระดับประเทศ และระดับสากล ผู้นำควรมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรทางวิชาการ ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งทรัพยากร เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนภายในเครือข่ายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน

4.2 ความสำคัญของการสร้างเครือข่าย

“การสร้างเครือข่าย” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ เสริมสร้างพลังการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและยั่งยืน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ ขวัญมุข และอนุชา กอนพวง (2562, หน้า 257) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการศึกษา เพราะเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติในพื้นที่ โดยใช้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเป็นพลังในการพัฒนา ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้นอย่างชัดเจน

รพินทร์ และ ธนพุกษ์ (2563, หน้า 53) ได้กล่าวว่า เครือข่ายมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย โดยเฉพาะเมื่อมีการบริหารจัดการแบบแนวนอน ไม่มีผู้ใดมีอำนาจสั่งการเหนือผู้อื่น แต่ใช้การสร้างศรัทธา เป้าหมายร่วม และการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมพลังของเครือข่ายให้เป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานและผลักดันนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2565, หน้า 454) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะช่วยเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดี อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงสนับสนุนในการพัฒนา

วิชาชีพพร้อมกันอย่างยั่งยืน การทำงานเป็นเครือข่ายจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาในภาพรวม

เกษม แสงนนท์ และคณะ (2567, หน้า 520) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการบริหารจัดการการศึกษา เนื่องจากเป็นกลไกที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน วัด และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา การมีเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้วิถีพุทธจึงไม่ใช่แค่การรวมกลุ่ม แต่ยังเป็นการสร้างสรรค์ระบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงศีล สมาธิ และปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนทั้งในด้านสังคม จิตใจ สติปัญญา และร่างกาย

Bradshaw et al. (1997, p. 12) ได้กล่าวว่า เครือข่ายการทำงานระหว่างเขตการศึกษาและมหาวิทยาลัยเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการพัฒนาผู้นำ เพราะช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการจัดการภาวะผู้นำ ทั้งในด้านการประเมิน การพัฒนาและการประยุกต์ใช้กรอบสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากขึ้น

Ansley et al. (2019, p. 201) ได้กล่าวว่า การมีการเยี่ยมชมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการและการให้ข้อเสนอแนะจากผู้นำในรูปแบบที่ไม่ใช่การประเมินอย่างเป็นทางการ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาแนวทางการสอนอย่างต่อเนื่อง เกิดความไว้วางใจระหว่างทีมงาน และทำให้การประเมินอย่างเป็นทางการสะท้อนความสามารถที่แท้จริงได้ดียิ่งขึ้น

Ahuja et al. (2023, p. 6) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายกับชุมชนท้องถิ่นและโรงเรียนมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของโครงการบริการเรียนรู้ เพราะช่วยให้เกิดการเข้าใจบริบทของพื้นที่ เพิ่มโอกาสในการพัฒนาการเรียนการสอน และเปิดโอกาสให้นักศึกษาเป็น “แบบอย่างที่เขาถึงได้” สำหรับนักเรียนโรงเรียนท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยยกระดับแรงบันดาลใจและการเข้าถึงอุดมศึกษา

Haule and Lyamuya (2024, pp. 2880 - 2881) การสร้างเครือข่ายอย่างเข้มแข็งนำไปสู่

1. การระดมทรัพยากร เช่น อาหาร วัสดุการเรียน แก้อ้อ โต๊ะ
2. การสนับสนุนจากชุมชนในด้านความปลอดภัยและวินัย
3. การช่วยเหลือในกระบวนการบริหาร เช่น การระดมเงิน

การดูแลนักเรียน

4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษาและลดปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียน กล่าวได้ว่าการสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การศึกษาในโรงเรียนรัฐเกิดความสำเร็จ

Granados - Magaña et al. (2024, p. 7) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ทางวิชาการ เปิดมุมมองใหม่ และมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล อีกทั้งยังช่วยเพิ่มศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการแข่งขันและสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

Khan (2024, p. 43) ชี้ว่า การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของความสามารถในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ได้ดีกว่า

Nazeef et al. 2024 (p. 1064) ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยทางสังคมที่ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ปฏิสัมพันธ์กับครู และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ มีผลโดยตรงต่อการเรียนรู้แบบร่วมมือ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา โดยการสร้างเครือข่ายเหล่านี้ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความรู้ร่วมกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการสร้างเครือข่าย คือ การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรและองค์กรในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่ายทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แบ่งปันทรัพยากร และพัฒนาแนวทางการบริหารที่ตอบสนองต่อบริบทอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งยังช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำแห่งอนาคต

5. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration)

5.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ

“แรงจูงใจ” เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยพลังขับเคลื่อนจากภายในบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกมีคุณค่า และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อพัฒนาองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม กล้ารับความท้าทาย และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา มินักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของแรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร และคณะ (2566, หน้า 11) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ทั้งสิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบุคคลและสิ่งจูงใจทั่วไป เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ความดึงดูดใจทางสังคม สภาพการทำงาน และโอกาสในการมีส่วนร่วม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของครู

พัฒนัสสา แก้วคำไสย์ (2566, หน้า 105) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ ว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปลุกเร้าให้บุคลากรมีพลังในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ด้วยความกระตือรือร้น มีเป้าหมาย มีทิศทางในการพัฒนา และมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง รวมถึงช่วยผลักดันให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ผ่านการสนับสนุนจากผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจด้วยความเข้าใจและมีวิสัยทัศน์

กรกนก ดัดแว และคณะ (2567, หน้า 290) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจและแรงบันดาลใจของบุคลากรสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งแรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการพัฒนาตนเอง ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และแรงจูงใจภายนอก เช่น การได้รับแรงผลักดันจากครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแรงบันดาลใจจากการตั้งเป้าหมายของตนเองทำให้บุคลากรสตรีมุ่งมั่นเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สรวงอัยย์ และคณะ (2567, หน้า 260) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ ตัวขับเคลื่อนสำคัญต่อการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นของบุคลากร ซึ่งเกิดขึ้นได้จากทั้งปัจจัยภายใน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกท้าทาย และความภูมิใจในงาน และปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน รางวัล และการยอมรับ โดยแรงจูงใจที่ดีช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ริเริ่มค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ และเต็มใจรับความเสี่ยงในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร

Shah and Ali (2012, pp. 390 - 391) อธิบายว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ องค์ประกอบสำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความเต็มใจ สนุก และรู้สึกท้าทาย เป็นพลังที่เกิดจากความชอบส่วนตัว ไม่ใช่รางวัลภายนอก

Marczak and Yawson (2021, p. 2) อธิบายว่า แรงจูงใจในองค์กรหมายถึงพลังงานที่เกิดจากภายในหรือภายนอกของบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทั้งในแง่รูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากการเพลิดเพลินกับงานเอง หรือจากผลตอบแทนที่คาดหวัง

Karim (2024, p. 388) ระบุว่า แรงจูงใจของผู้เรียนผู้ใหญ่มีทั้งภายใน (Intrinsic) เช่น ความใฝ่รู้ และการเติบโตส่วนบุคคล และภายนอก (Extrinsic) เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพและผลตอบแทนทางการเงิน

Kimaryo et al. (2024, p. 87) อธิบายว่า แรงจูงใจและแรงบันดาลใจเกิดจากผู้หน้าที่มอบหมายภารกิจที่ท้าทาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังความคิดของบุคลากรอย่างจริงจัง ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและต้องการตอบแทนองค์กรด้วยผลงานที่ดี

Pinheiro and Alves (2024, p. 261) ได้กล่าวว่า ผู้นำระดับกลางที่มีลักษณะแบบ Transformational Leader สามารถจูงใจบุคลากรได้โดยการเปิดโอกาสให้เสนอแนวคิด ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจภายในที่ทำให้ครูกล้าเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแนวทางการสอนของตนเอง

Sutisna et al. (2024, p. 661) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้การสนับสนุนเชิงบวก จนบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและกล้าที่จะริเริ่มแนวทางใหม่ในการเรียนการสอน

Sharma et al. (2025, abstract) กล่าวว่า แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานและบรรลุเป้าหมายเป็นหลัก แรงบันดาลใจเกี่ยวข้องกับการ

ยกระดับทางอารมณ์และการให้กำลังใจซึ่งนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นที่มากขึ้น แนวคิดทั้งสองมีความเชื่อมโยงกันและได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากรูปแบบความเป็นผู้นำ ที่องค์กรนำมาใช้ การศึกษานี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจพลวัตเหล่านี้เพื่อเพิ่ม การมีส่วนร่วมและความสามารถในการผลิตของบุคลากร

สรุปการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นศักยภาพของบุคลากร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาทาง วิชาชีพ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการสนับสนุนการศึกษาต่อ นอกจากนี้ การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและลดความเครียด ของบุคลากร

5.2 ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ

“แรงจูงใจ” เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะ ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและเสริม พลังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ด้วยพลังจากภายในและภายนอก ทั้งในด้านจิตใจ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืน เกิดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และผลักดันนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเป็น รูปธรรม มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญ ของแรงจูงใจไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร และคณะ (2566, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา เนื่องจากจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน โดยผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจทั้งในด้านจิตใจและด้านวัตถุ เช่น การให้โอกาสพัฒนา ศักยภาพของตนเอง การยกย่องผลงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เพื่อให้ครู มีทัศนคติที่ดีและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

พัฒนัสสา แก้วคำไสย์ (2566, หน้า 105) ได้กล่าวถึง ความสำคัญ ของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจว่า เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อม และยินดีต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคการเปลี่ยนแปลงทาง การศึกษาที่ต้องการผู้นำซึ่งสามารถจูงใจและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองและองค์กร ส่งผล ให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ เรียนรู้ในภาพรวม

กรกนก ดัดแว และคณะ (2567, หน้า 295) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ และแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของบุคลากรสตรีในการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่เกิดจากความต้องการประสบ ความสำเร็จในชีวิตการทำงานและแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากแรงสนับสนุนจากครอบครัว

เพื่อน และผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้บุคลากรสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรวงอัยย์ และคณะ (2567, หน้า 261) ได้กล่าวว่า การมีแรงจูงใจสูงส่งผลโดยตรงต่อความมุ่งมั่นของบุคลากร โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ธุรกิจการบิน จำเป็นต้องมีระบบผลตอบแทนที่จูงใจและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมอบอำนาจในการดำเนินงาน การมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และการสนับสนุนการเติบโตในอาชีพ ล้วนเป็นสิ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

Shah and Ali (2012, p. 391) กล่าวว่า แรงจูงใจภายในมีความสำคัญในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรได้รับอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน และการจัดการงานด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่

Marczak and Yawson (2021, p. 3) ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร การมีแรงจูงใจสูงส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ดีกว่า นอกจากนี้การจูงใจผ่านเป้าหมาย (Goal Setting) การออกแบบงาน (Job Design) และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณภาพ (Quality Feedback) ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

Taj (2023, p. 6) กล่าวถึงการฝึกอบรมและการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมว่า เป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรตัดสินใจอย่างถูกต้องแม้ในสถานการณ์ลำบาก โดยผ่านการสร้างวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์

Karim (2024, pp. 388 - 389) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ขึ้นอยู่กับระดับแรงจูงใจของผู้เรียนอย่างมาก โดยแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันให้ผู้เรียนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ และมุ่งมั่นเรียนรู้ได้ต่อเนื่อง

Kimaryo et al. (2024, pp. 88 - 90) ระบุว่า แรงจูงใจช่วยเพิ่มความทุ่มเทในงานของครู เช่น การสอนนอกเวลา การจัดกิจกรรมเสริม และการประเมินผลนักเรียนอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้คุณภาพการเรียนรู้ดีขึ้นและสร้างผลลัพธ์ต่อสังคมในวงกว้าง

Pinheiro and Alves (2024, p. 264) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจจากผู้นำส่งผลให้ครูมีความกล้าในการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ กล้าทดลอง และกล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบเดิมให้เหมาะสมกับนักเรียนมากขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการคิดวิเคราะห์และปรับตัวของนักเรียน รวมทั้งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้โดยรวมของโรงเรียน

Sutisna et al. (2024, p. 664) ได้กล่าวว่า การเสริมแรงจูงใจภายในทีมโดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความกล้าในการลองสิ่งใหม่ และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์

ของบุคลากร โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัด ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริม
บันดาลใจให้แก่ทีมมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จของนวัตกรรม
ในโรงเรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถ
สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือการเสริมสร้างพลังภายในให้แก่
บุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ
ในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำ
ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและบรรยากาศแห่งความร่วมมือได้ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่อง เกิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

6. คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)

6.1 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

“คุณธรรมและจริยธรรม” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่ง
อนาคต โดยเฉพาะในยุคที่ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายจากความซับซ้อนของสังคม เทคโนโลยี
และความหลากหลายทางวัฒนธรรม การมีคุณธรรมจริยธรรมไม่เพียงช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์
ของผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานของการตัดสินใจอย่างยุติธรรม การสร้างความไว้วางใจ และ
การขับเคลื่อนองค์กรด้วยความรับผิดชอบและยั่งยืน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในภาวะผู้นำ
แห่งอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จักรพรรณ วงศ์พรพวัน (2559, อ้างถึงใน จริยญาณภรณ์
ศรีจันทร์, 2563, หน้า 322) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมประกอบด้วยความรู้
ความสามารถ การมีคุณธรรมจริยธรรมจะหล่อหลอมบุคคล ให้เป็นผู้มีสุขภาพกายใจและ
สติปัญญาที่ดี มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี ที่กว้างไกล สามารถปกครองบริหาร จัดการองค์กร
ให้ถึงความสำเร็จ บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง

พรณิภา งามเลิศ และคณะ (2564, หน้า 544) ได้กล่าวว่า คุณธรรม
และจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน หมายถึง คุณลักษณะด้านพฤติกรรม
ที่เหมาะสม ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของความเมตตา
กรุณา ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ความมีวินัย การมีธรรมาภิบาล และการปฏิบัติตาม
จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินคุณภาพ
และความน่าเชื่อถือของผู้นำสถานศึกษา

อุไรวรรณ เตชาสิทธิ์ และคณะ (2566, หน้า 101) ได้กล่าวว่า
คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องให้กับเด็กและเยาวชน
โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ค่านิยมทางวัตถุและการบริโภคนิยมทวีความสำคัญมากขึ้น วัฒนธรรม
ดั้งเดิมเริ่มเสื่อมถอยและการเลื่อนไหลของวัฒนธรรมต่างชาติผ่านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ
ส่งผลให้เยาวชนขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ไม่สามารถคัดกรองวัฒนธรรม

ที่เหมาะสมได้ คุณธรรมจริยธรรมจึงหมายถึงรากฐานของจิตใจที่ดี มีความประพฤติที่ชอบ มีจิตสำนึกในสิ่งที่ถูกต้อง และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

พจนานายคำ (2567, หน้า 53) ได้กล่าวว่า “คุณธรรม” หมายถึง สภาพแห่งความดีงามในจิตใจ เป็นคุณสมบัติภายในที่ถูกปลูกฝังและพัฒนาผ่านการกระทำที่สม่ำเสมอและถูกต้อง จนเกิดความเคยชินในการประพฤติดีตามหลักศีลธรรม ส่วน “จริยธรรม” หมายถึง หลักเกณฑ์หรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนทางกาย วาจา และใจที่เป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ตนเองและผู้อื่น โดยถือเป็นกรอบพฤติกรรมทางสังคม ที่พึงปฏิบัติตามหลักธรรมทางศีลธรรม

วิไลลักษณ์ ฐักิจ และคณะ (2567, หน้า 432) ได้กล่าวว่า คุณธรรม และจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ โดยคุณธรรม หมายถึง ความดีงามทางจิตใจ ที่สะท้อนถึงการรู้ผิดชอบชั่วดี มีจิตสำนึกในสิ่งที่ดีงามและแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ เช่น ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ส่วน จริยธรรม หมายถึง แนวทางการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและมาตรฐานของสังคม ซึ่งแสดงถึง คุณค่าและความประพฤติที่ดีในการดำเนินชีวิต โดยจริยธรรมเป็นทั้งกรอบคิดและแนวทางในการ ตัดสินใจของมนุษย์ในเรื่องของความถูกต้อง ความดีความเลว ซึ่งเชื่อมโยงกับ “ค่านิยม” และ “คุณธรรม” อย่างใกล้ชิด

Brown et al. (2005, อ้างถึงใน Islam et al, 2024, p. 2091) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมว่า คือการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหลัก จริยธรรม ผ่านการกระทำส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการส่งเสริมพฤติกรรม เชิงคุณธรรมต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การตัดสินใจที่เป็นธรรม และการให้รางวัลกับ พฤติกรรมที่ดี

Nguyen and Quang (2019, p. 175) คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง หลักคุณค่าทางสังคมและพฤติกรรมที่ดีงาม เช่น ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เคารพผู้อื่น และเสียสละ ซึ่งควรเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่ดี โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสามารถเปลี่ยน พฤติกรรมและอำนาจได้อย่างรวดเร็ว

Al Halbusi et al. (2023, p. 2) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) คือ การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทางจริยธรรมทั้งในระดับส่วนบุคคล และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวต่อบุคลากรผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจที่เป็นธรรม

Şengüllendi et al. (2023, p. 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เชิงคุณธรรมว่า คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหลักจริยธรรมทั้งในการกระทำส่วนบุคคลและในความสัมพันธ์กับผู้อื่น และส่งเสริมพฤติกรรมเหล่านี้ต่อบุคลากรผ่านการสื่อสาร การเสริมแรง และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ผู้นำลักษณะนี้ยังทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ผ่านการกระทำที่มีจริยธรรมสูง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเรียนรู้และเลียนแบบ

Taj (2023, p. 1) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) คือ การแสดงออกและส่งเสริมพฤติกรรมที่โปร่งใส ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และมีคุณธรรม โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักจริยธรรม และสร้างความไว้วางใจภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

Akbar et al. (2024, p. 302) อธิบายว่า Responsible Leadership คือ “ศิลปะและความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีความน่าเชื่อถือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกระทำที่มีความรับผิดชอบ และมีจริยธรรมร่วมกัน” ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ การเคารพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นองค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรมในบริบทของภาวะผู้นำ

Aydemir Dev and Bayram Arlı (2024, p. 100) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม คือ ผู้นำที่ตัดสินใจและดำเนินการตามหลักจริยธรรม โดยมีคุณลักษณะ เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะสร้างและยึดมั่นในบรรทัดฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจนภายในองค์กร โดยที่ผู้นำเชิงคุณธรรมทำหน้าที่เป็น แบบอย่างทางสังคม (Social Role Model) โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำผ่านการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

Bian and Wang (2024, p. 188) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหลักจริยธรรมผ่านการกระทำส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการตัดสินใจอย่างยุติธรรม โดยผู้นำลักษณะนี้จะส่งเสริมความไว้วางใจ ความเคารพ และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงออกทางความคิดอย่างเปิดเผย

Islam et al. (2024, pp. 2091 - 2092) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำเชิงคุณธรรมมีลักษณะเด่นที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การให้เกียรติ และความโปร่งใส ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกพึงพอใจ ไว้วางใจ และยอมรับการตัดสินใจของผู้นำในฐานะผู้มีแบบอย่างทางจริยธรรม

Riani and Harsono (2024, p. 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำโดยยึดหลักความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และคำนึงถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ โดยผู้นำที่มีคุณธรรมจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารแบบเปิด และเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

Yasmin et al. (2024, pp. 164 - 165) ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตนอย่างเหมาะสมทั้งในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลและการจัดการภายในองค์กร โดยใช้หลักสองทาง ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่มีคุณธรรม (เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ) 2) การส่งเสริม สนับสนุน และให้รางวัลแก่พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับจริยธรรม ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่ว่าพฤติกรรม

ที่ดีสามารถเรียนรู้ผ่านกระบวนการ “การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)” กล่าวคือ ผู้ตามจะเรียนรู้ผ่านการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสม

Febriantina et al. (2025, p. 188) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ยึดมั่นในคุณค่าทางจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ โดยผู้นำจะไม่เพียงแค่พูดถึงเรื่องจริยธรรม แต่ต้องมี “การกระทำจริง” เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมและนวัตกรรมในองค์กร

สรุปคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การเป็นต้นแบบในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และมีความยุติธรรมในการบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมจริยธรรม เช่น การป้องกันการทุจริต การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความถูกต้องและความเป็นธรรม จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6.2 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม

“คุณธรรมและจริยธรรม” เป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน และรวดเร็วอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมไม่เพียงแต่เป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม แต่ยังมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนในหมู่บุคลากรในองค์กร มีนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในภาวะผู้นำแห่งอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พรณิภา งามเลิศ และคณะ (2564, หน้า 545) ได้กล่าวว่า คุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน เนื่องจากเป็นรากฐานในการสร้างความไว้วางใจในสังคม และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรมจะสามารถเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

อุไรวรรณ เดชาสิทธิ์ และคณะ (2566, หน้า 102 - 103) ได้กล่าวว่า การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคม เป็นพื้นฐานในการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมมีบทบาทในการพัฒนาจิตใจให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ และจิตสำนึกสาธารณะ นอกจากนี้ ยังเป็นพื้นฐานของความมั่นคงและความสงบสุขของประเทศชาติ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและกำหนดนโยบายส่งเสริมอย่างจริงจัง

พจนา ยาคำ (2567, หน้า 56) ได้กล่าวว่า คุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง โดยผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะได้รับการยอมรับ

จากบุคลากร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี และแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและนักเรียน ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า อุปสรรคและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วิลเลียมส์ ริก และคณะ (2567, หน้า 434 - 435) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรการศึกษา เนื่องจากช่วยสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาจากบุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเสริมพลังอำนาจ ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุข ส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก

Nguyen and Quang (2019, pp. 175 - 178) ระบุถึงความสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ผู้นำที่มีคุณธรรมจะเป็นที่เคารพและสามารถสร้างความร่วมมือภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน
2. ควบคุมอำนาจในยุคดิจิทัลไม่ให้ถูกใช้ในทางมิชอบ จริยธรรมจะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องและรับผิดชอบ
3. ส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสังคมโดยเฉพาะในภาครัฐหรือองค์กรสาธารณะ ผู้นำจริยธรรมจะส่งเสริมความเท่าเทียมและความยุติธรรมผ่านการฟังและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

Al Halbusi et al. (2023, pp. 3 - 4, 12 - 13) ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคลากร โดยเฉพาะในกลุ่มที่มี “อัตลักษณ์ทางจริยธรรม” (Moral Identity) และ “การควบคุมตนเอง” (Self - control) สูง การมีผู้นำที่ยึดถือคุณธรรมสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เกินหน้าที่ (Extra - role Behavior) เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น การรักษาความลับ และความซื่อสัตย์ในงาน ผลการวิจัยยังพบว่าการมีผู้นำที่มีจริยธรรมอย่างชัดเจน สามารถเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรได้มากที่สุด เมื่อบุคลากรมีทั้งคุณลักษณะอัตลักษณ์ทางจริยธรรมและการควบคุมตนเองในระดับสูง

Taj (2023, pp. 1 - 2) เน้นว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมีผลอย่างมากต่อผลลัพธ์ขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร นอกจากนี้ การมีผู้นำที่มีจริยธรรมยังช่วยป้องกันพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการตัดสินใจที่มีความรับผิดชอบในทุกระดับขององค์กร

Akbar et al. (2024, pp. 302 - 304) ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและความรับผิดชอบส่งผลโดยตรงต่อ “พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)” ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่เกินหน้าที่และไม่อยู่

ในสัญญาจ้างงาน แต่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ความร่วมมือ ความเสียสละ และการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่มีคุณธรรมจะกระตุ้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรม OCB ด้วยความสมัครใจ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความคาดหวังสูง ความรับผิดชอบและการให้เกียรติจากผู้นำจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ครูเกิดความผูกพันและพร้อมทุ่มเทมากกว่าที่กำหนดในหน้าที่

Aydemir Dev and Bayram Arlı (2024, pp. 100 - 103) อธิบายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม คือ 1) สร้างความไว้วางใจในองค์กร 2) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร 3) ช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน 4) ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและลดพฤติกรรมด้านลบในที่ทำงาน เช่น การขาดงาน ความเฉื่อยชา

Bian and Wang (2024, pp. 188 - 189) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นผู้กำหนดมาตรฐานทางพฤติกรรม ช่วยส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ข้าราชการกล้าแสดงออกทางความคิดใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารภาครัฐ อีกทั้งยังส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Public Service Motivation) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและประโยชน์ของประชาชน

Islam et al. (2024, p. 2098) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร (Work Engagement) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมี “ความไว้วางใจในผู้นำ” ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้นำแสดงออกถึงความถูกต้องและความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมเหล่านี้ของผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีแรงจูงใจ และการทุ่มเทให้กับองค์กร

Riani and Harsono (2024, pp. 5 - 6) ยังได้กล่าวถึง ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของบุคลากร โดยเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความเคารพ ความยุติธรรม และได้รับการดูแลจากผู้นำ จะมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น และพร้อมเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่มีคุณธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ และเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

Yasmin et al. (2024, pp. 166 - 167) บทบาทของผู้นำที่มีคุณธรรมมีความสำคัญในหลายด้าน ดังนี้ 1) เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ผู้นำที่มีจริยธรรมสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และกระตุ้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบ 2) เพิ่มความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เมื่อบุคลากรเห็นว่าผู้นำมีจริยธรรม พวกเขาจะรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และกล้ารับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร 3) สร้างแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน พนักงานมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้นำ และมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานที่สูงขึ้น 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม

ผู้นำสามารถกำหนดกรอบจริยธรรมขององค์กรให้ชัดเจน และกำกับดูแลให้มีความสอดคล้องทั้งในเชิงนโยบายและการกระทำ

Febriantina et al. (2025, pp. 188 - 190, 192) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสร้าง “บรรยากาศการทำงานเชิงบวก” ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและประสิทธิภาพสูง ผู้นำเชิงคุณธรรมยังทำหน้าที่เป็น แบบอย่าง (Role Model) และส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว โดยวางรากฐานของค่านิยมร่วมภายในองค์กรที่เข้มแข็ง และส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของผลสัมฤทธิ์

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือการเป็นหลักในการกำกับพฤติกรรมผู้นำให้ดำเนินไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและความผูกพันกับองค์กร ผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มพฤติกรรมที่เกินหน้าที่ (OCB) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดพฤติกรรมด้านลบ สร้างความมั่นคงทางจิตใจและสนับสนุนความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์กรการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

7. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)

7.1 ความหมายของทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคตที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายในโลกยุคปัจจุบัน ผู้นำที่มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะสามารถพัฒนาองค์กรไปพร้อมกับการพัฒนาตนเองและบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

อิติ ปัญญาอินทร์ และคณะ (2560, หน้า 133) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือกระบวนการที่บุคคลสามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยไม่จำกัดเพียงในห้องเรียน แต่เกิดจากการค้นคว้า ฝึกปฏิบัติ และเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด และทัศนคติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงของชีวิตและสังคมได้อย่างเหมาะสม

อนชา วิชาไชย และคณะ (2563, หน้า 22) ได้กล่าวว่า “ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต” คือ ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ดูแลตนเองได้ และเลือกสิ่งที่จะเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการทำงานของตนเอง ทั้งยังสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่ว่าจะประกอบอาชีพใดก็ตาม การเรียนรู้ในลักษณะนี้ยังส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยี การพึ่งพาตนเอง และการใช้ภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ

พิมพ์พัลลข โคมลารชุน และคณะ (2566, หน้า 443) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตหมายถึง ชุดของทักษะที่บุคคลต้องมีเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมได้ โดยเฉพาะในกลุ่มเด็กในสถานสงเคราะห์ ซึ่งต้องได้รับการเตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อให้สามารถกลับคืนสู่สังคมได้อย่างราบรื่น ทักษะเหล่านี้ครอบคลุมทั้งทักษะการคิดวิเคราะห์ การจัดการเวลา การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ

ปัญณพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 142) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานของภาวะผู้นำ โดยแสดงออกผ่านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปิดรับข้อเสนอแนะ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาได้ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการบริหารงาน

Nelson et al. (2017, p. 197) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ ความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนา และเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทักษะด้านอารมณ์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการกำกับตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนและรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

Ağaoğlu and Demir (2020, p. 106) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านกระบวนการค้นคว้า วิเคราะห์ วิจารณ์ และสังเคราะห์ข้อมูล โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต คิดอย่างเป็นระบบ และพัฒนาไปสู่การเรียนรู้เชิงเมตา (Meta-learning) ที่สามารถรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

Dudhade (2021, p. 2) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ด้วยความเต็มใจและทัศนคติเชิงบวก โดยถือเป็นทักษะชีวิตที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนรู้สิ่งใหม่ทำให้เรามีความเข้าใจต่อโลกที่เปลี่ยนแปลง และช่วยให้เราเตรียมรับมือกับความท้าทายในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Anand (2024, p. 2) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือความสามารถของผู้เรียนในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการคิดเชิงวิพากษ์ การไต่ถามเชิงลึก การสะท้อนตนเอง และการตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้เรียนที่มีอิสระทางความคิด สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล และพร้อมปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Karim (2024, p. 387) อธิบายว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในระบบ (Formal) นอกกระบวน (non-formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาชีพและส่วนบุคคล

Siphai and Siphai (2024, p. 16) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือความสามารถในการพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ทั้งในเชิงเทคนิค การบริหาร การจัดการเทคโนโลยี การสื่อสาร และการบริหารคน เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเองและบุคลากรในโรงเรียนให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง

ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง การเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองผ่านการศึกษาต่อ การอบรม และการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ นอกจากนี้ ยังมี การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์และหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 ความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในยุคที่บริบทของการศึกษาและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อน ผู้นำที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถพัฒนาตนเองและบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการเติบโตอย่างยั่งยืน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ธิตี ปัญญาอินทร์ และคณะ (2560, หน้า 138) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การเรียนรู้แบบโครงการเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

อนงา วิชาไชย และคณะ (2563, หน้า 23 - 24) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน เพราะช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาแรงงานให้มีทักษะทันสมัย สามารถเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง รวมถึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียม และเป็นรากฐานในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

พิมพ์พัชร์ โกมลารชุน และคณะ (2566, หน้า 454) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมให้เด็กในสถานสงเคราะห์สามารถกลับคืนสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ ไม่เป็นภาระต่อสังคม และสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะกลุ่มเด็กวัยรุ่นตอนกลาง อายุ 15 - 18 ปี ที่ต้องเร่งส่งเสริมให้ค้นหาความเป็นตัวเองและตัดสินใจเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง การส่งเสริมทักษะเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในอนาคต

ปัญญพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 144) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความพร้อมในการจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลาย และเป็นรากฐานในการปลูกฝังคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำยุคใหม่

Nelson et al. (2017, p. 201) ได้กล่าวว่า ทักษะนี้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นหัวใจของการใช้ชีวิตอย่างมีสุขภาพจิตดี มีสัมพันธภาพที่ดี และบรรลุความสำเร็จในด้านการศึกษา อาชีพ และชีวิตส่วนตัว

Ağaoğlu and Demir (2020, p. 108) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นพื้นฐานของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนจำเป็นต้องมีทักษะที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดชีวิต ทักษะนี้ยังเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทางด้านบุคลิกภาพ วิชาชีพ และการมีส่วนร่วมในสังคมอย่างสร้างสรรค์

Dudhade (2021, p. 3) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนสามารถอยู่รอดและเติบโตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความซับซ้อนทางสังคม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรสามารถมีชีวิตที่สมดุล ยืดหยุ่นและประสบความสำเร็จได้

Anand (2024, p. 7) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นหัวใจสำคัญของนโยบาย NEP 2020 ที่เน้นการเปลี่ยนผ่านจากระบบการศึกษาที่เน้นความจำ สู่ระบบการเรียนรู้ที่เน้นการใช้ทักษะจริง ผู้เรียนจะถูกส่งเสริมให้คิด วิเคราะห์ ตั้งคำถาม และพัฒนาทักษะตลอดชีวิตเพื่อการทำงาน การดำรงชีวิต และการเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ

Karim (2024, p. 388) ชี้ว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และช่วยส่งเสริมความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมในที่ทำงาน

Siphai and Siphai (2024, p. 17) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพราะช่วยให้สามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความหลากหลายของนักเรียน และมาตรฐานทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของทั้งครูและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตอย่างยิ่ง เพราะเป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองในทุกมิติ ทั้งด้านการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะนี้ยังส่งเสริมความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สร้างนวัตกรรม และยกระดับ

คุณภาพของบุคลากรและองค์กรโดยรวม โดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

8. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)

8.1 ความหมายของความฉลาดรู้ทางดิจิทัล

“ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาและการบริหารจัดการ ผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรม และปลอดภัย จะสามารถปรับตัว พัฒนางค์กร และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดรู้ทางดิจิทัลไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ทิพวัลย์ อรรถาหาร และเสกสรรค์ ทองคำบรรจง (2563, หน้า 139) ให้ความหมายของความฉลาดทางดิจิทัลว่า คือ ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้น และการแสดงออกทางพฤติกรรมในการใช้งานอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีทางดิจิทัลได้อย่างชาญฉลาดไม่ให้เกิดภัยคุกคามทั้งในโลกความเป็นจริงและโลกออนไลน์ในด้านสิทธิและกฎหมาย การปกป้องระบบคอมพิวเตอร์ การใช้สื่อและอุปกรณ์เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร มารยาทการใช้งาน ความปลอดภัยต่อตนเอง และการรู้เท่าทันข้อมูลและสื่อสังคมบนโลกออนไลน์ว่าเป็นจริงหรือเท็จ

ธนวัฒน์ เจริญญา (2563, อ้างถึงใน ญาสินี เกิดผลเสรีรัฐ, 2564, หน้า 356) ในทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การเสพสื่อออนไลน์ การหาข้อมูลร่วมกับผู้อ่านทางออนไลน์ การคัดกรองข่าวลวง (Fake News) และการใช้ชีวิตอย่างสมดุลบนโลกดิจิทัล การทำให้ผู้เรียนมีความฉลาด ทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DQ) ร่วมกับการมีทักษะการเรียนรู้วัฒนธรรม จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเผชิญกับความท้าทายกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอนาคต

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิรินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) คือ กรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งด้านความสามารถทางเทคนิค ความรู้ความเข้าใจ และความคิดทางสังคม ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในค่านิยมทางศีลธรรม เพื่อช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับความท้าทายของโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความฉลาดรู้ทางดิจิทัลนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น ความรู้ ทักษะ ทศนคติ และค่านิยมที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะความฉลาดในระดับพลเมืองดิจิทัลเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จในการควบคุมและสร้างเทคโนโลยีเพื่อยกระดับมนุษยชาติ

Nguyen and Quang (2019, p. 176) ความฉลาดทางดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ วิเคราะห์ ประเมิน และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและจริยธรรม โดยรวมถึงการรู้เท่าทันข้อมูล การจัดการข้อมูลส่วนบุคคล ความสามารถในการปรับตัวกับนวัตกรรมดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

Marczak and Yawson (2021, p. 17) กล่าวถึง ความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อจัดการความรู้ (Knowledge

Sharing) และสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนองค์ประกอบของความฉลาดทางดิจิทัล เช่น การใช้เครื่องมือออนไลน์ ความเข้าใจข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางเทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

Bian and Wang (2024, p. 187) อธิบายว่า ความฉลาดทางดิจิทัล หรือความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถของข้าราชการและองค์กรภาครัฐในการเข้าใจ ประยุกต์ใช้ และสร้างนวัตกรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม โดยเฉพาะในยุคที่ภาครัฐต้องเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลที่ครอบคลุม (Digital and Intelligent Governance)

Diene (2024, pp. 19 - 20) กล่าวถึง Digital Competence ว่าเป็นความสามารถในการเข้าถึง ใช้งาน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

Granados-Magaña et al. (2024, p. 6) ได้กล่าวว่า ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Competence) คือความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานร่วมกัน การสร้างนวัตกรรม การจัดการข้อมูล และการสื่อสารในรูปแบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายเชิงวิชาการ

Karim (2024, p. 388) ให้ความหมายของความฉลาดรู้ทางดิจิทัลว่า คือความสามารถในการปรับตัวและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ซอฟต์แวร์ และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิชาชีพ

Khan (2024, p. 43) อธิบายว่า บุคลากรในยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถสื่อสาร ทำงานร่วมกัน และพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความฉลาดรู้ทางดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารองค์กรและการจัดการเรียนการสอน มีทักษะในการใช้ AI, Big Data, Cloud Computing และ Internet of Things (IoT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการใช้เทคโนโลยีที่ยั่งยืนและปลอดภัย

8.2 ความสำคัญของความฉลาดรู้ทางดิจิทัล

“ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล” ถือเป็นทักษะสำคัญในยุคดิจิทัลที่การใช้เทคโนโลยีมีบทบาทต่อการดำรงชีวิต การศึกษา และการบริหารจัดการองค์กร ผู้นำที่มีความสามารถทางดิจิทัลจะสามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้อย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของความฉลาดรู้ทางดิจิทัลไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ศักดิ์ดนัย โรจน์สรานุรักษ์ และคณะ (2563, หน้า 321 - 331) ได้ทำการวิจัยและกล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) ว่าเป็นองค์ประกอบ

สำคัญของการจัดการศึกษายุคใหม่ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค Thailand 4.0 และ New Normal ที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด -19 ซึ่งทำให้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสร้างสรรค์ กลายเป็นทักษะจำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่าความต้องการจำเป็นอันดับหนึ่งของการบริหารวิชาการทุกด้าน คือ ความสามารถในการใช้และพัฒนาเครื่องมือดิจิทัล รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้งานอย่างปลอดภัย และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสร้างนักเรียนที่ไม่เพียงแค่รู้เท่าทันเทคโนโลยี แต่ยังสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างคุณค่าให้กับตนเองและสังคมได้อย่างยั่งยืน

ธวัชชัย โพธิ์บัวทอง และจิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์ (2565, หน้า 129 - 131) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการศึกษายุคใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากบริบทของโลกที่เข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะในประเทศไทยที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ “Digital Thailand” ซึ่งหมายถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผลการวิจัยของผู้เขียนยังพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์บนโลกดิจิทัล และความปลอดภัยทางดิจิทัล ในลำดับแรก เพื่อเตรียมเยาวชนให้พร้อมเป็นพลเมืองในสังคมดิจิทัล และสามารถเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิมล สุวรรณจักร (2566, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญของพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพ โดยช่วยให้ผู้เรียนมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย รับผิดชอบ และมีจริยธรรม ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมดิจิทัลปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องของการจัดการความเป็นส่วนตัว การประเมินค่าข้อมูลบนโลกออนไลน์ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

เรือนทอง ไททะยานิช และวีรฉัตร สุปัญญา (2566, หน้า 617 - 633) ได้กล่าวว่า ความฉลาดรู้ดิจิทัลมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างมาก เพราะช่วยให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์ อีกทั้งยังช่วยป้องกันความเสี่ยงจากภัยออนไลน์ เช่น การหลอกลวงทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพึ่งพาตนเองของสมาชิกในชุมชน ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวยังระบุว่า ความฉลาดรู้ดิจิทัลประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิค เช่น การเข้าถึง การวิเคราะห์ และการสื่อสารข้อมูล และทักษะการตระหนักรู้ เช่น ความปลอดภัย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยี ซึ่งหากประชาชนขาดทักษะเหล่านี้จะเสี่ยงต่อการสูญเสียโอกาสในการเข้าถึงประโยชน์จากเทคโนโลยี รวมถึงเสี่ยงต่อภัยจากโลกออนไลน์

Nguyen and Quang (2019, pp. 176 - 177) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความฉลาดรู้ทางดิจิทัลว่า

1. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์
ความฉลาดทางดิจิทัลช่วยให้ผู้นำและบุคลากรสามารถจัดการกับข้อมูลอย่างปลอดภัย ป้องกัน
การละเมิดสิทธิและข่าวปลอม
2. เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการบริหารในยุคใหม่ เช่น การใช้
ระบบ E - Government และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ
3. เป็นทักษะแห่งอนาคตที่ทุกคนควรมีโดยเฉพาะในโลกที่เปลี่ยนแปลง
อย่างรวดเร็วจาก AI, IoT, Big Data, และเทคโนโลยีอัตโนมัติ

Marczak and Yawson (2021, p. 18) ย้ำว่า ความสามารถในการใช้
เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้ทางไกล การสื่อสารผ่านระบบเสมือน และการปรับตัวต่อการ
ทำงานแบบใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งหลังยุค COVID -19 ซึ่งได้เร่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการ
ทำงานในองค์กรทั่วโลก ผู้ที่มีทักษะดิจิทัลจะสามารถเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ ทั้งในด้านอาชีพและการ
เรียนรู้ได้ดีกว่า

Park and Kim (2023, p. 9) ระบุว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการ
เปลี่ยนแปลงการศึกษาสมัยใหม่ เช่น การเรียนผ่านวิดีโอจำลองสถานการณ์ (Simulation)
และการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งช่วยให้นักศึกษาสามารถ
พัฒนาได้แม้ในภาวะวิกฤต เช่น โควิด -19

Bian and Wang (2024, pp. 187 - 188) กล่าวถึง ความสำคัญของความ
ฉลาดทางดิจิทัลว่า เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ภาครัฐสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างความโปร่งใส เพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะและ
ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ความฉลาดทางดิจิทัลยังช่วย
ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความกล้าในการคิดริเริ่ม พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ปัญหา
ทางสังคมได้อย่างสร้างสรรค์

Diene (2024, p. 26) กล่าวว่า Digital Competence เป็นทักษะพื้นฐาน
ที่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับต้องมีในยุคปัจจุบัน เพราะเป็นตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้
แบบต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ประสบการณ์ทางการศึกษาที่ยืดหยุ่นและมีคุณภาพ

Granados - Magaña et al. (2024, p. 7) ได้กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี
เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างบุคลากร เช่น Moodle, Google Classroom และ
Microsoft Teams ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันข้ามสาขาวิชา ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน
การวิจัย และการสร้างนวัตกรรมภายในสถาบัน

Karim (2024, p. 389) เน้นว่าทักษะทางดิจิทัลช่วยให้ผู้เรียนผู้ใหญ่
สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และสามารถพัฒนาทักษะใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการ
ของตลาดงานที่ใช้เทคโนโลยีสูง

Khan (2024, pp. 43 - 44) ชี้ว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
แบบต่อเนื่องและการทำงานร่วมกัน จะช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
ของงาน และลดช่องว่างระหว่างรุ่นภายในองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเป็นรากฐานในการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และสามารถสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การเรียนรู้ และการสื่อสาร ผู้นำที่มีทักษะนี้จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตอบสนองต่อบริบทที่หลากหลาย และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กรได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การริเริ่มนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อยุคสมัยในโลกดิจิทัลที่หมุนเร็วอย่างไม่หยุดยั้ง

9. ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)

9.1 ความหมายของผู้นำเหนือ

“ผู้นำเหนือผู้นำ” (Super Leadership) ถือเป็นแนวคิดที่สะท้อนการเปลี่ยนบทบาทของผู้นำจากผู้สั่งการไปสู่ผู้สร้าง “ผู้นำในตัวผู้ตาม” โดยเน้นการปลุกพลังภายใน ส่งเสริมการกำกับตนเอง และมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตั้งเป้าหมาย ควบคุมพฤติกรรม และพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการบุคลากรซึ่งสามารถปรับตัว ริเริ่ม และนำพาตนเองและองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากผู้นำโดยตรง มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พิชญาภา ยืนยาว (2561, หน้า 2886 - 2887) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยมุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ มั่นใจในศักยภาพของตน และสามารถควบคุมตนเองในการทำงานได้ ผู้นำในลักษณะนี้เน้นการมอบอำนาจ (Empowerment) และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของการเป็นผู้นำตนเองในองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งแตกต่างจากผู้นำเชิงبارมีที่ใช้อิทธิพลส่วนบุคคล

ธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์ และคณะ (2564, หน้า 133 - 135) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) คือภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self - leadership) โดยผ่านกระบวนการส่งเสริมให้มีความสามารถในการตั้งเป้าหมาย คิดเชิงบวก ควบคุมตนเอง และมีแรงจูงใจภายในอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นทั้งแบบอย่าง ผู้กระตุ้น และผู้สนับสนุนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเอง

มนตรี สีมงคลสกุล และคณะ (2565, หน้า 209) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้อย่างแท้จริง ผ่านกระบวนการของการสร้างแรงบันดาลใจ การชี้แนะ และการปลุกฝังทัศนคติในการคิดเชิงบวก ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง รับผิดชอบตนเอง และบริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้นำโดยตรงตลอดเวลา แนวคิดของ Super Leadership เน้นการเปลี่ยนแปลงจากภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive

Leadership) ไปสู่การสร้างภาวะผู้นำภายในตนเอง (Self-leadership) ของผู้ตาม และถือเป็นรูปแบบการนำที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการการทำงานแบบยืดหยุ่นและสร้างสรรค์

ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม และคณะ (2566, หน้า 150) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) คือผู้นำที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมของการเป็นผู้นำตนเองในองค์กร โดยมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และมีความสามารถในการกำกับตนเอง ทั้งในด้านการตั้งเป้าหมาย การบริหารจัดการตนเอง และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดของ ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) จึงไม่เน้นอำนาจของผู้นำเหนือผู้ตาม แต่เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง และต่อยอดไปสู่การเป็นผู้นำผู้อื่นในอนาคต

ศราวุธ ตะนัยศรี (2566, หน้า 929) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) คือผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง (Self-directed) โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้สอน เป็นแบบอย่าง และแนะนำให้บุคลากรเกิดกรอบความคิดเชิงเหตุผลและสร้างสรรค์ จนสามารถกำหนดเป้าหมาย ควบคุมตนเอง มีความเป็นอิสระ และเกิดภาวะผู้นำภายในตนเองได้อย่างมั่นใจ ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและสั่งการจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว

แสงอนันต์ น้อยแสง และคณะ (2566, หน้า 155 - 156) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ คือแนวคิดการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผู้นำภายในบุคลากรทุกคนให้สามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ควบคุมพฤติกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถบริหารจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำในลักษณะนี้ทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง ผู้เอื้ออำนวย และผู้กระตุ้น มากกว่าจะเป็นผู้สั่งการโดยตรง

เทพประกร ศรีสุข (2567, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) คือผู้นำที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self-leadership) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมาย ควบคุมพฤติกรรม และสร้างแรงจูงใจภายในตนเองในการปฏิบัติงาน ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ใช่เพียงผู้ชี้แนะ แต่เป็นผู้ปลุกพลังในตัวผู้ตามให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในตนเองอย่างยั่งยืน

รัตติยา ปากขำนิ และสุเทพ เมยโรสง (2567, หน้า 48 - 49) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำตนเอง (Self-leader) โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมตนเอง การคิดในเชิงบวก และการสร้างแรงจูงใจภายในตนเอง โดยผู้นำควรทำหน้าที่เป็นผู้ “ปลุกศักยภาพ” ของผู้ตามมากกว่าการสั่งการแบบดั้งเดิม

อรอุมา ขอบชัยแสง และคณะ (2567, หน้า 72) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถส่งเสริมให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรเกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้ตามให้สามารถ

ตั้งเป้าหมาย ควบคุมตนเอง และมีความมั่นใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำในลักษณะนี้เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน ทั้งยังเน้นการสร้างทีมงานและวัฒนธรรมของผู้นำตนเองภายในองค์กร

ไอยราวรรณ จวบบุญ และคณะ (2567, หน้า 384) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) คือภาวะผู้นำที่เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำตนเอง ผ่านการกระตุ้น กำกับ ติดตาม และให้คำแนะนำ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบอย่างที่ดี มีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดภาวะผู้นำภายในตนเอง และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Manz and Sims (1989, อ้างถึงใน Park & Byon, 2024, p. 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำว่า เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตาม ให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ แบ่งปันวิสัยทัศน์และข้อมูล มอบอำนาจ การตัดสินใจ และส่งเสริมให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงานที่ทำ ทั้งยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์และดำเนินการด้วยตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งระดับบุคคลและองค์กรขององค์กรอย่างยั่งยืน

Shah and Ali (2012, pp. 388 - 389) ให้ความหมายของผู้นำเหนือผู้นำว่า เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในตนเอง (Self-leaders) โดยผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างของการนำตนเองก่อน แล้วจึงกระตุ้นให้บุคลากรสามารถควบคุมและตัดสินใจด้วยตนเอง ผ่านการฝึกฝนทักษะด้านพฤติกรรมและกระบวนการคิด เช่น การตั้งเป้าหมาย การสังเกตตนเอง การควบคุมตนเอง และการให้รางวัลตนเอง

Maxwell (2013, p. 145) กล่าวถึงผู้นำในระดับสูงสุดว่า “The Highest Level of Leadership is to Develop Leaders, Not Followers. ซึ่งตรงกับแนวคิด Super Leadership ที่เน้นการเสริมพลังอำนาจภายใน (Empowerment) และการพัฒนา Self - leadership ในหมู่บุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

Georgianna (2015, p. 2) อธิบายว่า ผู้นำเหนือผู้นำ (Super-leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ “นำตนเอง” ได้ โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็น “โค้ช” (Coach) และ “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) ในการพัฒนาความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถตัดสินใจ สร้างสรรค์ และกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง

Park and Kim (2023, p. 2) อธิบายว่า ผู้นำเหนือผู้นำ คือ ผู้นำที่นำโดยการเป็นแบบอย่างของการ “นำตนเอง” และมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้อื่นให้กลายเป็นผู้นำในตนเอง โดยใช้กลยุทธ์ เช่น การตั้งเป้าหมาย การคิดเชิงบวก การให้รางวัลตนเอง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมของภาวะผู้นำในตนเอง

Kimayo et al. (2024, pp. 85 - 86) กล่าวถึง “ผู้นำที่สร้างผู้นำ” ผ่านแนวคิด Innovative Leadership โดยผู้นำไม่เพียงควบคุมงาน แต่ปลุกศักยภาพในตัวบุคลากรเพื่อให้สามารถริเริ่ม ตัดสินใจ และทำงานเชิงรุกได้ด้วยตนเอง

Park and Byon (2024, pp. 3 - 4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super-leadership) หมายถึง แนวทางการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการ “สร้างผู้นำ” ในหมู่ผู้ตาม โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำตนเองได้ (Self-leadership) ผ่านการให้ความรู้ อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ ผู้นำที่ใช้แนวทางนี้จะไม่ใช่ผู้สั่งการอย่างเคร่งครัดแบบบนลงล่าง (Top-down) แต่จะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้จุดประกายให้ผู้ตามพัฒนาตนเองจนกลายเป็นผู้นำของตนเอง

สรุปผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลและสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร สามารถสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Culture) ผ่านการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการมอบหมายความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ในอนาคต

9.2 ความสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการเป็น “ผู้ควบคุม” ไปสู่การเป็น “ผู้ปลุกพลัง” ให้บุคลากรสามารถกำกับตนเอง มีเป้าหมายภายใน และกลายเป็นผู้นำตนเองได้อย่างแท้จริง ความสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงไม่ได้อยู่ที่อำนาจของผู้นำเท่านั้น แต่รวมถึงศักยภาพในการส่งเสริมความเติบโตของบุคลากรอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเรียนรู้ แรงจูงใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนา มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พิชญาภา ยืนยาว (2561, หน้า 2887 - 2898) ได้อธิบายถึงความสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

1. เสริมสร้างความสามารถของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้และเติบโตเป็นผู้นำตนเอง
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้ตามมีแรงบันดาลใจภายใน สามารถคิดริเริ่มและรับผิดชอบงานของตน
3. ลดภาระการควบคุมของผู้นำโดยตรง เนื่องจากบุคลากรสามารถกำกับตนเองได้
4. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
5. เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย โดยสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค Thailand 4.0

ธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์ และคณะ (2564, หน้า 134 - 136) ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน โดยเฉพาะใน 4 ด้านที่มีอิทธิพลสูง ได้แก่

1. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

2. การกระตุ้นผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
3. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

ซึ่งสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ได้ถึงร้อยละ 55.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพครูและการพัฒนาองค์กรสถานศึกษาในระยะยาว

มนตรี สีมงคลสกุล และคณะ (2565, หน้า 208 - 210) ได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำไว้อย่างชัดเจน โดยระบุว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ผู้นำประเภทนี้จะมามีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแบ่งปัน และการร่วมมือกันของทีมงาน อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในองค์กรยุคปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรภาครัฐและเอกชน ผู้นำที่มีภาวะ Super Leadership จะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบสั่งการ ไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัว รับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม และคณะ (2566, หน้า 151 - 157) สรุปจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนในหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

1. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เช่น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน การให้รางวัลและการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ การสร้างแรงจูงใจและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน
2. ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง เช่น การให้คำแนะนำในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาความรู้ ทักษะ และการเปิดโอกาสให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์

การศึกษายังพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .671^{**}$) และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 55.10 ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ของ Super Leader ในการบริหารงานการศึกษา

ศราวุธ ตะนัยศรี (2566, หน้า 933 - 935) ได้ทำการวิจัยของ พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเฉพาะใน 4 ด้านหลักที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้สูงถึง ร้อยละ 83.90 ได้แก่

1. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
2. การแสดงเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และตักเตือนอย่างสร้างสรรค์

4. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
ผู้นำในลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมความคิดเชิงบวก และทำให้บุคลากรสามารถนำศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และการบริหารจัดการภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

แสงอนันต์ น้อยแสง และคณะ (2566, หน้า 160 - 161) ได้ทำการศึกษา และอธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำว่า เป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเอง ซึ่งนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา งานวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมของผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการสอน และมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน

เทพประกร ศรีสุข (2567, หน้า 4 - 5) ได้อธิบายว่า ผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญในยุคที่บริบทการทำงานมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในภาคการศึกษาที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับตัวได้ดี และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร นอกจากนี้ Super Leader ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การเติบโต และการสร้างแรงจูงใจในระยะยาว ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวม

รัตติยา ปากขานี และสุเทพ เมยไธสง (2567, หน้า 50 - 56) ได้อธิบายว่า ผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงาน โดยพบว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรตระหนักในศักยภาพของตน มีแรงผลักดันภายใน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มขึ้น จากผลการวิจัยในโรงเรียนกลุ่มประโคนชัย 6 พบว่า ผู้นำที่มีภาวะ Super Leadership ใน 7 ด้าน ได้แก่

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
2. การแสดงเป็นแบบอย่าง
3. การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมาย
4. การสร้างแนวคิดเชิงบวก
5. การอำนวยความสะดวก
6. การสร้างทีมผู้นำ
7. การสร้างวัฒนธรรมของภาวะผู้นำตนเอง

สามารถส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยพบความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.746$) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า Super Leader เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างแรงจูงใจและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

อรอุมา ขอบชัยแสง และคณะ (2567, หน้า 75 - 76) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการใช้แนวทางที่เน้น

1. การเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง
2. การสร้างแรงบันดาลใจในการตั้งเป้าหมายของบุคลากร
3. การสร้างพลังทางบวก
4. การอำนวยความสะดวก และการให้รางวัลอย่างสร้างสรรค์

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ($r = .80$) และสามารถทำนายความสำเร็จของการบริหารได้ถึงร้อยละ 68 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในระดับสถานศึกษาสำหรับอนาคต

ไอยราวรรณ จวบบุญ และคณะ (2567, หน้า 386 - 388) จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการสร้างทีมงาน การปลูกฝังวัฒนธรรมการเป็นผู้นำตนเอง และการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่เสนอ ได้แก่

1. การเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเรียนรู้จากพฤติกรรมผู้นำ
 2. การสร้างความคิดทางบวก
 3. การส่งเสริมให้เกิดการตั้งเป้าหมายและทำงานเป็นทีม
 4. การพัฒนาระบบคิดภายในองค์กรให้เกิดความศรัทธาและผูกพัน
- สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และส่งผลต่อ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และประสิทธิผลขององค์กรการศึกษาโดยรวม

Shah and Ali (2012, pp. 393 - 394) ระบุว่า ผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โดยการเพิ่มศักยภาพในการคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรและการส่งเสริมให้เกิดการสร้างไอเดียใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้นำเหนือผู้นำช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสี่ยง ล้มเหลว เรียนรู้ และเติบโตจากการทดลองที่หลากหลายอย่างมีความรับผิดชอบ

Georgianna (2015, pp. 4 - 5) ระบุว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกมีคุณค่า และความสามารถในการรับมือกับ

ความท้าทายของบุคลากร โดยเฉพาะในโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมศูนย์ (Centralized Structure) การใช้ Super-leadership จะช่วยลดผลกระทบเชิงลบจากโครงสร้างนั้น และเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่อยู่ภายใต้ผู้นำแบบนี้ มีแนวโน้มจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของตน และสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองได้สูงขึ้น

Park and Kim (2023, pp. 4 - 6) ยืนยันว่า ผู้นำเหนือผู้นำส่งผล

โดยตรงต่อ

- 1) การเสริมภาวะผู้นำในตนเอง (Self - leadership)
- 2) การเสริมความเชื่อมั่นในความสามารถทางวิชาการ (Academic

Self-efficacy)

- 3) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - directed Learning

Ability)

โดยเฉพาะในสถานการณ์การเรียนออนไลน์ช่วง COVID -19 ผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการลดความเครียด สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของนักศึกษาอย่างยั่งยืน

Kimaryo et al. (2024, p. 93) ยืนยันว่าการมีผู้นำที่สร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจให้บุคลากร ส่งผลต่อความจงรักภักดีและความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะครูที่อยู่กับโรงเรียนในระยะยาว สะท้อนถึงการนำตนเอง (Self - leadership) ที่เติบโตจากแรงบันดาลใจของผู้นำ

Park and Byon (2024, pp. 3 - 8) มีความสำคัญดังนี้ 1) การนำตนเอง (Self-leadership) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากร ให้สามารถกำหนดเป้าหมาย ควบคุมอารมณ์ และมีความคิดเชิงบวกในการทำงาน 2) เพิ่มความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีผลทางตรงต่อ “ความมุ่งมั่นในการฝึกซ้อม” หรือ Exercise Commitment ซึ่งในบริบทของโรงเรียนอาจเทียบได้กับ ความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้หรือการทำงานของบุคลากร 3) ลดการพึ่งพาผู้นำแบบดั้งเดิม และเสริมพลังภายในบุคลากร Super - leadership ช่วยลดการพึ่งพาผู้นำ โดยเปลี่ยนบทบาทผู้นำจาก “ผู้สั่งการ” เป็น “ผู้สร้างผู้นำ” ซึ่งเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรแนวราบในยุคใหม่ 4) เหมาะสมกับบริบททางการศึกษา งานวิจัยก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนหรืออาจารย์ที่มีภาวะ Super - leadership จะสามารถส่งผลดีต่อ Self - leadership และความผูกพันต่อการเรียนรู้ของนักเรียนหรือนักศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญในฐานะกลยุทธการพัฒนาศักยภาพครูยุคใหม่ โดยเน้นการสร้าง “ผู้นำในตัวบุคลากร” ซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แรงจูงใจภายใน ความสามารถในการปรับตัว และความมุ่งมั่นต่อการทำงานอย่างยั่งยืน ทั้งยังช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ พัฒนาคุณภาพครูและนักเรียน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์

และเพิ่มความสุขในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

4. แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษหน้า

แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษหน้า ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแวดวงการบริหารการศึกษา เนื่องจากบริบทของโลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และค่านิยมของคนรุ่นใหม่ ทำให้ผู้นำการศึกษาในอนาคตต้องมีความสามารถใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม การพัฒนาเหล่านี้จึงไม่ได้จำกัดเฉพาะทักษะด้านบริหารเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถด้านดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การร่วมมือ การยืดหยุ่น และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษหน้าไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ทัศนะ เกตุมณี และคณะ (2563, หน้า 229 - 230) ได้กล่าวว่า แนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตจะมุ่งสู่ภาวะผู้นำที่มีลักษณะ “บูรณาการ” และ “ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่” โดยมีทิศทางสำคัญดังนี้

1. การเปลี่ยนจากผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Leadership) ผู้นำในศตวรรษหน้าต้องเน้นการฟัง การมีส่วนร่วม และการสร้างพลังเครือข่ายมากกว่าการสั่งการแบบลำดับชั้น
2. เน้นภาวะผู้นำแบบเน้นบุคคล (Personalized Leadership) ผู้บริหารต้องเข้าใจศักยภาพของบุคลากรอย่างลึกซึ้งและส่งเสริมการเติบโตเฉพาะบุคคล
3. ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจ ผู้นำจะต้องใช้ Big Data และระบบ AI เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม วางแผนกลยุทธ์และพัฒนานโยบายที่แม่นยำมากขึ้น
4. ภาวะผู้นำที่ตอบโจทย์ความยั่งยืน (Sustainability Leadership) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

5. การสร้างภาวะผู้นำร่วม (Collaborative Leadership) โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา การตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจำเป็นต้องใช้พลังจากเครือข่ายทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

แนวโน้มเหล่านี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำในอนาคตจะไม่เน้นอำนาจ แต่เน้นความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ การใช้เทคโนโลยีและการสร้างพลังเครือข่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

จารุวรรณ แฉวพันธ์ และคณะ (2565, หน้า 116 - 120) ได้กล่าวถึง แนวโน้มสำคัญของภาวะผู้นำในศตวรรษหน้า โดยอ้างอิงจากการคาดการณ์จากทัศนทางการศึกษาและเทคโนโลยีของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

1. ระบบ (Credit Bank for Life - long Learning)
2. การเรียนรู้จากทุกที่ (The World as our Classroom)
3. การใช้ AI ในการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (AI - based Tutoring)
4. บทบาทครูเปลี่ยนเป็นโค้ช (Goodbye Sage on the Stage)
5. กระบวนทัศน์ใหม่ในการเรียนรู้แบบกลับด้าน (Flipped Learning)
6. การเรียนรู้แบบผสมผสานความสนุกและสาระ (Blended Learning)
7. การใช้เทคโนโลยี (Immersive Education) ด้วย AR / VR

จากแนวโน้มเหล่านี้ ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียน และสร้างระบบสนับสนุนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 49) ได้กล่าวว่า แนวโน้มการพัฒนาผู้บริหาร ในทศวรรษหน้าต้องเน้นการคัดเลือกบนพื้นฐานสมรรถนะ การพัฒนาแบบเข้มข้นก่อนแต่งตั้ง และการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการบริหารจริง เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ตอบโจทย์ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ชนกฤต โชติภักดีโกคิน และคณะ (2565, หน้า 67 - 70) ได้เสนอแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตจะมุ่งเน้นที่การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงได้จริงว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรเป็นไปในลักษณะของการฝึกผ่านโครงการหรือ กิจกรรมที่ครอบคลุมทั้ง 7 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ ความกล้า ทักษะการสื่อสาร การทำงานสู่เป้าหมาย แรงจูงใจ การสร้างความสัมพันธ์และ คุณธรรมจริยธรรม

ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566, หน้า 59 - 60) ได้กล่าวว่า แนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในทศวรรษหน้าเน้นการเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถเรียนรู้ จากประสบการณ์ใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมในการบริหารงาน

ปัญณพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 141) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ในทศวรรษหน้าเผชิญกับความท้าทายจากโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความหลากหลายทางสังคม และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำในอนาคตจึงต้องพัฒนาความสามารถด้านความยืดหยุ่น ความคิด เชิงวิพากษ์ การสื่อสาร และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร

วิชิต ระดมบุญ และคณะ (2567, หน้า 187) ได้เสนอว่า แนวโน้มการพัฒนา ภาวะผู้นำในอนาคตควรเน้นการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยเฉพาะในการฝึกฝนทักษะจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแบบรายบุคคล และ การสร้างกระบวนการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงในบริบท ของผู้เรียน

Shah and Ali (2012, p. 394) ชี้ว่า แนวโน้มของภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเปลี่ยนจากรูปแบบการควบคุมแบบบนลงล่าง (Top-down) สู่การมอบอำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการนำตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของ Super Leadership และถือเป็นทิศทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้แข่งขันได้ในยุคแห่งนวัตกรรม

Nelson et al. (2017, p. 204) ได้กล่าวว่า แนวโน้มภาวะผู้นำในอนาคตต้องพัฒนาไปสู่ “ภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์” (Transformative Emotional Intelligence Leadership) โดยผู้นำควรมีทักษะในการเข้าใจตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ จัดการความเครียด และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

Ağaoğlu and Demir (2020, p. 113) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องรวมเอาการออกแบบกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม การคิดเชิงวิพากษ์ และการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์เข้าสู่หลักสูตรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัว และมีทักษะในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคใหม่

Dudhade (2021, p. 1) ได้กล่าวว่า ทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ โดยเฉพาะทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การปรับตัว และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะกลายเป็นหัวใจหลักของภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

Anand (2024, p. 6) ได้กล่าวว่า ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในทศวรรษหน้าจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ 4C's ได้แก่ Critical Thinking, Creativity, Communication, และ Collaboration เพื่อให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้จริง ผ่านการเรียนรู้แบบโครงการ การใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่งผลให้ครูและผู้นำการศึกษาต้องปรับบทบาทเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” มากกว่าผู้ถ่ายทอดความรู้

Diene (2024, p. 28) เน้นว่าผู้นำทางการศึกษาจะต้องปรับตัวเข้าสู่บริบทของ e - Leadership ซึ่งเป็นภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางหลัก โดยจะต้องมีทักษะด้านการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล มีความสามารถในการจัดการทีมจากระยะไกล และต้องยอมรับความหลากหลายทางเทคโนโลยีและสังคม

Granados - Magaña et al. (2024, p. 10) ได้กล่าวว่า ทิศทางของภาวะผู้นำในอนาคตมุ่งสู่การกระจายความรับผิดชอบ (Distributed Leadership) และการใช้ปัญญา ร่วม (Collaborative Intelligence) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา การปฏิรูปผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น

Kimaryo et al. (2024, p. 93) ระบุว่า การพัฒนาผู้นำควรมุ่งเน้นไปที่ความสามารถด้านนวัตกรรม ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ครูทุ่มเทในการสอน และลดอัตราการลาออกหรือล่องลอยตัวในงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจภายในโดยไม่ต้องพึ่งรางวัลภายนอก

Siphai and Siphai (2024, p. 14) ได้กล่าวว่า แนวโน้มของภาวะผู้นำในทศวรรษหน้า จะมุ่งเน้นการพัฒนา “ผู้บริหารมืออาชีพ” ที่มีความสามารถในการประยุกต์

ใช้เทคโนโลยี คิตเชิงกลยุทธ์ และบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุม เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” และเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในทศวรรษหน้า จะมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำให้สามารถปรับตัวกับโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ เช่น Collaborative Leadership, Distributed Leadership และ Super Leadership เพื่อเสริมศักยภาพของบุคลากรและสร้างการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

2. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน เช่น e - Leadership, AI-based Management และ Digital Intelligence เพื่อการบริหารจัดการที่แม่นยำ ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในตนเอง และในทีมงาน เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างยั่งยืน

4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้นำสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง

5. การบริหารด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ควบคู่กับความสามารถทางกลยุทธ์ เพื่อรักษาความไว้วางใจและความยั่งยืนในยุคแห่งความโปร่งใส

ดังนั้น ผู้นำแห่งอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาอย่างรอบด้าน เป็นทั้งผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้อำนวยความสะดวก และผู้สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาสู่ออนาคตอย่างมั่นคง

การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21

1. ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษา

ปรากฏการณ์โลกในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบการศึกษา ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสร้างแรงกดดันให้ระบบการศึกษาไทยต้องปรับตัวในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้อ การใช้ทรัพยากรดิจิทัล การบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 44 - 45) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งรวมถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความคาดหวังของสังคม ที่ทำให้การศึกษาไทยต้องปรับตัวให้เท่าทัน โดยเน้นการสร้างทักษะใหม่ เช่น STEM, การคิดวิเคราะห์, ภาษาอังกฤษ, การเรียนแบบสหวิทยาการ และการเป็นพลเมืองโลก

ชนกฤต โชติภักดีโกคิน และคณะ (2565, หน้า 64) ได้กล่าวว่า ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการศึกษาของไทยต้องปรับตัว โดยการเรียนการสอนในอนาคตจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการที่สามารถพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการแก้ปัญหา และทักษะภาวะผู้นำ

ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566, หน้า 61) ได้กล่าวว่า ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษาไทย ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว
2. ปัญหาสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ
3. การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ
4. วิถีทางเศรษฐกิจและสุขภาพ เช่น โรคระบาด

แนวโน้มที่ได้กล่าวมานั้น ซึ่งล้วนเป็นแรงผลักดันให้ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญญพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 140) ได้กล่าวว่า ปรากฏการณ์ระดับโลก เช่น ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความหลากหลาย และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องมีทักษะในการรับมือกับความหลากหลาย การเปลี่ยนแปลง และความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมทางการศึกษายุคใหม่

วิชิต ระดมบุญ และคณะ (2567, หน้า 177) ได้กล่าวว่า ปรากฏการณ์โลกในศตวรรษที่ 21 เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต เช่น ทักษะชีวิต นวัตกรรม ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเป็นผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรม

Nelson et al. (2017, p. 198) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความหลากหลายทางสังคม และแรงกดดันทางเศรษฐกิจในระดับโลก เป็นปัจจัยที่ทำให้ระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ใหม่ที่เน้นทักษะอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัว

Ağaoğlu and Demir (2020, p. 107) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และระบบเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน เป็นปรากฏการณ์ระดับโลกที่ส่งผลต่อระบบการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้การจัดการศึกษาในยุคใหม่ต้องปรับตัวทั้งในด้านหลักสูตร วิธีการสอน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับโลกยุคดิจิทัล

Dudhade (2021, p. 2) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ได้ผลักดันให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนยุคใหม่ต้องมีทักษะหลากหลายเพื่อรองรับโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสามารถใช้ชีวิตในสังคมที่มีความหลากหลายและซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ

Anand (2024, p. 1) ได้กล่าวว่า ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคมที่มีการเชื่อมโยงกันสูงและปัญหาระดับโลก เช่น ความยั่งยืน ความเหลื่อมล้ำ และวิกฤตสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลักดันให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมกับความท้าทายระดับโลก

Diene (2024, pp. 16 - 17) อธิบายว่าการแพร่ระบาดของ COVID -19 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ผลักดันให้การศึกษาทั่วโลกต้องเปลี่ยนผ่านสู่ระบบออนไลน์แบบกะทันหัน เผยให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี และทำให้ภาวะผู้นำทางกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการศึกษาเดินหน้าต่อไปได้

Kimaryo et al. (2024, pp. 86 - 87) กล่าวถึง ผลกระทบจากโรคระบาด COVID-19 ที่ผลักดันให้ระบบการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเรียนทางไกล และการทำงานจากที่บ้าน ซึ่งกลายเป็นจุดเริ่มต้นของความจำเป็นในการใช้ภาวะผู้นำที่เน้นความยืดหยุ่นและนวัตกรรมในการจัดการสถานการณ์วิกฤต

Mursaleen et al. (2024, p. 112) กล่าวถึง ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษาว่า โลกในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยี ดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), บิ๊กดาต้า (Big Data) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการ การเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต้องปรับตัวตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

Siphai and Siphai (2024, p. 13) ได้กล่าวว่า ปรากฏการณ์สำคัญระดับโลกที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ความหลากหลายของประชากร และแนวโน้มสังคมผู้สูงอายุ ปรากฏการณ์เหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายต่อระบบการศึกษา เช่น ความจำเป็นในการออกแบบหลักสูตรที่ตอบโจทย์ศตวรรษที่ 21 และการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยหลายปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data, IoT และการเรียนออนไลน์ ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และบุคลากรต้องมีทักษะดิจิทัลที่เข้มข้น
2. วิกฤตโรคระบาด COVID -19 ที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนผ่านสู่การเรียนรู้ทางไกล และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่น
3. ปัญหาสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางสังคม และความเหลื่อมล้ำ ซึ่งกระตุ้นให้การศึกษาต้องพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน และเน้นการสร้างพลเมืองโลกที่มีความรับผิดชอบ
4. เศรษฐกิจโลกและการเคลื่อนย้ายแรงงาน ทำให้ระบบการศึกษาต้องเตรียมผู้เรียนให้มีทักษะหลากหลาย สหวิชาชีพ และพร้อมทำงานในสังคมพหุวัฒนธรรม

5. สังคมผู้สูงอายุและความคาดหวังของผู้เรียนยุคใหม่ ซึ่งผลักดันให้ระบบการศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับคุณธรรม

ดังนั้น การปรับตัวของระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่น และสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์บริบทโลกใหม่อย่างแท้จริง

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปรากฏการณ์โลกที่ส่งผลต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้น มีปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของบุคลากร วิกฤตโรคระบาดที่เร่งการเปลี่ยนผ่านสู่การเรียนรู้ทางไกล ปัญหาสิ่งแวดล้อมและความเหลื่อมล้ำที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน เศรษฐกิจโลก และการเคลื่อนย้ายแรงงานที่ทำให้ผู้เรียนต้องมีทักษะหลากหลาย และสุดท้ายคือสังคมผู้สูงอายุที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 47 - 48) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย ความสามารถในการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การเป็นผู้นำเชิงวิชาการ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ การบริหารคน การสร้างเครือข่าย และการปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

ธนฤต โชติภักดีโสภณ และคณะ (2565, หน้า 71 - 72) จากการวิเคราะห์ พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรนักเรียนยุคใหม่ควรรวมถึง

1. ความสามารถในการนำองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
2. มีความเข้าใจด้านวัฒนธรรมและสามารถทำงานในสังคมพหุวัฒนธรรม
3. มีคุณธรรมจริยธรรม
4. มีศักยภาพในการเป็นต้นแบบที่ดี
5. ส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566, หน้า 62) ได้กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในประเทศไทยควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ
5. การเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมและคุณธรรม

ปัญณพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 143) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรมีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ

ในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารความสัมพันธ์ และความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืน วิจิต ระดมบุญ และคณะ (2567, หน้า 178 - 180) ระบุจากบทบาทของผู้นำการศึกษาที่เน้นการจัดกิจกรรมพัฒนาเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรมว่า ผู้นำสถานศึกษายุคใหม่ควรมีสมรรถนะในด้าน

1. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
2. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียน
3. การส่งเสริมจิตสำนึกในความเป็นไทยและประชาธิปไตย
4. ความสามารถในการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม

Nelson et al. (2017, p. 199) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ควรมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่

1. การนำตนเองอย่างมีเป้าหมาย (Intelligent Self - direction)
2. การสื่อสารอย่างชัดเจนและเห็นอกเห็นใจ
3. การจัดการเวลาและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การบริหารความเครียดและการเปลี่ยนแปลง
5. การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมศักยภาพของผู้อื่น

ซึ่งเป็นพื้นฐานของการนำพาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Ağaoğlu and Demir (2020, p. 110) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการจัดการการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และมีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นผู้นำที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกมิติ

Dudhade (2021, p. 3) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีทักษะชีวิตที่หลากหลาย ทั้งในด้านการคิดสร้างสรรค์ การบริหารอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการวางแผนอนาคต โดยผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีพัฒนาการรอบด้าน

Anand (2024, p. 5) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีสมรรถนะในการบูรณาการทักษะ 4C's เข้ากับการจัดการเรียนรู้ เช่น การเป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงการ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน และการออกแบบกิจกรรมที่เน้นการสร้างสรรค์และการไตร่ตรอง

Mursaleen et al. (2024, pp. 117 - 118) ได้เสนอสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้อย่างหลากหลาย เช่น การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

Siphai and Siphai (2024, p. 15) ได้กล่าวว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ ประกอบด้วย

1. การจัดการตนเอง
2. การบริหารคน
3. การบริหารงาน
4. การจัดการเทคโนโลยี
5. ความสามารถทางภาวะผู้นำ
6. การวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องอิงกับบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมไทยและโลก

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรประกอบด้วยความสามารถในด้านต่าง ๆ ทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่าย ความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างเข้มแข็ง และพาผู้เรียนก้าวไปพร้อมกับโลกในอนาคตอย่างมีคุณภาพ

3. กรอบคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่ ผู้บริหารต้องไม่เพียงแค่บริหารจัดการตามบทบาทเดิม แต่ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถหลากหลายในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยี บริหารคน และสร้างแรงบันดาลใจในระดับองค์กรวม มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชนกฤต โชติภักดีโกสิน และคณะ (2565, หน้า 73) ได้สรุปกรอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ตามแนวทาง ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์
2. ความกล้าในการคิด พูด ทำ และเปลี่ยนแปลง
3. ทักษะการสื่อสาร
4. การทำงานสู่เป้าหมาย
5. การสร้างแรงจูงใจ
6. การสร้างความสัมพันธ์ในที่
7. คุณธรรมและจริยธรรม

กรอบดังกล่าวเชื่อมโยงกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นสำหรับการเตรียมผู้เรียนให้เป็นผู้ผู้นำในอนาคต

ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ (2566, หน้า 63) ได้กล่าวว่า กรอบคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถสร้างแรงบันดาลใจ

2. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. การเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวเก่ง
4. การมีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ปัญญพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 144 - 145) ได้กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะสำคัญ 14 ประการ ได้แก่

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์
2. การสร้างความสัมพันธ์
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ภาวะผู้นำที่รับใช้
5. ความกล้าหาญ
6. การคิดในแง่ของความสัมพันธ์
7. การสร้างมูลค่า
8. ความคิดของนักทดลอง
9. ความคิดในแง่บวก
10. ความกระตือรือร้น
11. การพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง
12. สุขภาพกายและจิต
13. การคิดเชิงศิลปะ
14. และความซื่อสัตย์

โดยทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

วิชิต ระดมบุญ และคณะ (2567, หน้า 182 - 184) ได้ยืนยันองค์ประกอบสำคัญของกรอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้านหลัก ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การมีทักษะการสื่อสาร
3. การสร้างแรงจูงใจ
4. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
5. ความกล้าในการตัดสินใจ
6. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับทีม
7. ความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

Nelson et al. (2017, p. 200) ได้กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

1. ความคิดเชิงสร้างสรรค์
2. การคิดเชิงวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
 4. การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
 5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
 6. การบริหารอารมณ์อย่างฉลาด
- ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนถึงแนวคิดของภาวะผู้นำด้วยอารมณ์เชิงบวกที่สามารถ

ปรับใช้ในทุกมิติของการศึกษาและการบริหารงาน

Ağaoğlu and Demir (2020, p. 107) ได้กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. Creativity ความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่
 2. Critical Thinking การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
 3. Communication การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
 4. Collaboration การทำงานร่วมกันในรูปแบบของทีม
- ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นรากฐานของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง

ในระดับองค์กรและสังคมได้อย่างยั่งยืน

Dudhade (2021, p. 1) ได้กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะเด่น ได้แก่

1. ความสามารถในการจัดการตนเอง
 2. ความคิดสร้างสรรค์
 3. การทำงานเป็นทีม
 4. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์
 5. ทักษะการสื่อสาร
- ซึ่งทั้งหมดนี้คือส่วนหนึ่งของทักษะชีวิตที่ช่วยให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กร

ให้พัฒนาอย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Anand (2024, p. 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. Critical Thinking สามารถคิดอย่างมีเหตุผลและแก้ปัญหา
 2. Creativity คิดนอกกรอบและพัฒนานวัตกรรม
 3. Communication สื่อสารได้หลากหลายช่องทางทั้งวาจาและดิจิทัล
 4. Collaboration ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้นำที่มีรอบคอบคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถจัดการการเรียนรู้และบริหาร

โรงเรียนให้เท่าทันยุคสมัย

Mursaleen et al. (2024, pp. 117 - 118) ยังได้สรุปรอบคอบคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าควรเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสูง ปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม กล้าตัดสินใจ และมีทักษะในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร

Khan (2024, p. 41) ระบุว่า ผู้นำที่มีความสามารถในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
2. มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจ
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม
4. เข้าใจเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมี

วิจารณ์ญาณ

Pinheiro and Alves (2024, p. 275) ได้กล่าวว่า ผู้นำระดับกลางในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) และมีความสามารถในการทำหน้าที่เป็นนักวิจัยในชุมชนการเรียนรู้ของครู รวมทั้งเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการสะท้อนคิด การร่วมมือ และการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติในห้องเรียน

Siphai and Siphai (2024, p. 16) ได้กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งผู้นำต้องสามารถนำทีมงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่มีลักษณะสำคัญหลายประการที่สะท้อนถึงความพร้อมในการเผชิญความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงระดับโลก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และการบริหารความเสี่ยง
2. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย
3. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม
4. การบริหารคนและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถทำงานในสังคมพหุวัฒนธรรม สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม
5. การสร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกัน กับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา
6. การออกแบบกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้เชิงรุก และการพัฒนาทักษะชีวิต
7. การจัดการตนเอง ซึ่งรวมถึงการบริหารเวลา อารมณ์ ความเครียด และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สมรรถนะเหล่านี้ถือเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา และทำให้ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่เต็มไปด้วยพลวัตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้ คือ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ พัฒนาทักษะการสื่อสารที่หลากหลาย ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้นำจะต้องบริหารจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ และเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ คุณลักษณะเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผู้นำที่สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรการศึกษาให้มีความยั่งยืนในโลกยุคใหม่

การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

1. ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยเชิงอนาคตเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ ด้วยการวิเคราะห์แนวโน้มและข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสร้างภาพอนาคตที่เป็นไปได้และใช้ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2546, หน้า 3) ได้อธิบายว่า การวิจัยเชิงอนาคตคือ กระบวนการศึกษาอย่างมีระบบเพื่อคาดการณ์ภาพอนาคตโดยอิงจากการวิเคราะห์แนวโน้ม ข้อมูลเชิงประจักษ์ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมความพร้อมและกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นิตา อุบลทิพย์ และคณะ (2562, หน้า 43) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) เป็นการคาดการณ์แนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) ที่อิงข้อมูลปัจจุบันและอดีตเพื่อวางแผนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทในอนาคต โดยเฉพาะในกรณีศึกษาการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

พระอดิคุณ ฐิตวโร (2563, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็นงานวิจัยที่สื่อถึงแนวคิด การวางแผน การสำรวจและกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้สำรวจ เป็นการศึกษาในแนวโน้มเหตุการณ์อนาคตที่มีความเป็นไปได้ เป็นคาดการณ์หรืออย่างใดอย่างหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอิงพื้นฐานข้อมูลและข้อค้นพบจากอดีตถึงปัจจุบัน สร้างกระบวนการศึกษา สรุปผล ข้อมูลและสามารถวาดภาพพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ในภายหน้าที่สามารถหาวิธีการทางเพื่อ รองรับหรือป้องกัน

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 91) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) หมายถึง กระบวนการศึกษาที่ใช้ ความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ ในการสร้างภาพอนาคตที่อาจเกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (Desirable Future) หรือภาพอนาคตที่ควรหลีกเลี่ยง (Undesirable Future) รวมถึงภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Probable Future) การวิจัยประเภทนี้มีเป้าหมายหลัก เพื่อสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในบริบทที่มีความซับซ้อนและ ไม่แน่นอน โดยจะอาศัยข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน และการคาดการณ์แนวโน้ม เพื่อสร้างความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ลักษณะสำคัญของ Futures Research

1. ไม่ใช่การทำนาย (Prediction) แบบแม่นยำเหมือนการพยากรณ์อากาศ
2. เป็นการสร้าง “ทางเลือก” ของอนาคตที่มีความเป็นไปได้
3. เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้อง
4. สามารถนำไปใช้ในการออกแบบนโยบาย การศึกษา การบริหาร และการ

พัฒนาในระดับต่าง ๆ

นครินทร์ กมณีย์ (2565, หน้า 182) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็น กระบวนการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยความ คิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม เพื่อคาดการณ์ภาพอนาคตในบริบท เฉพาะ เช่น การบริหารจัดการองค์กรพยาบาล

สายัณห์ ต่ายหลี และคณะ (2565, หน้า 185) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) คือกระบวนการศึกษาที่มุ่งสร้าง “ภาพอนาคตที่เป็นไปได้” โดยใช้ ข้อมูล จากอดีต ปัจจุบัน และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในมิติของสิ่งที่พึงประสงค์ (Desirable Futures) และสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง (Undesirable Futures) การวิจัยเชิงอนาคตไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ “ทำนาย” อนาคตในลักษณะที่แน่นอน เหมือนการพยากรณ์ แต่เป็นการ คาดการณ์อย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของหลักวิชาการ โดย มุ่งเน้นที่การออกแบบทางเลือกของอนาคตที่มนุษย์สามารถกำหนดได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ วางแผน พัฒนา และเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในระดับระบบหรือองค์กร การใช้การวิจัยเชิงอนาคตในทางการศึกษา เช่น การพัฒนาครู การวางระบบสนับสนุน หรือการ ออกแบบนโยบาย ถือเป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของสังคมในศตวรรษที่ 21

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร์ (2566, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การวิจัย เชิงอนาคต (Futures Research) คือ การศึกษาเพื่อคาดการณ์แนวโน้มและทิศทางของเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน เพื่อวางแผนการตัดสินใจ อย่างเหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

สุชาติ เสวตบดี (2566, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) เป็นกระบวนการศึกษาที่มุ่งเน้นการคาดการณ์เหตุการณ์หรือแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน และบริบทของสังคม เพื่อกำหนดแนวทางการ

พัฒนาและเตรียมความพร้อมให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์

Allen (1978, อ้างถึงใน สุรางค์ วิสุทธิสระ, 2556, p. 52) กล่าวว่า การวิจัยอนาคตเป็นกิจกรรมหนึ่ง que เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากการตัดสินใจและนโยบายในปัจจุบัน หรืออาจจะกล่าวว่าการวิจัยอนาคตเป็นการวางแผนระยะยาว

Joseph (1994, อ้างถึงใน สุรางค์ วิสุทธิสระ, 2556, p. 52) กล่าวว่า การวิจัยอนาคตเป็นการคาดการณ์ (Forecasting) ที่มีวิธีดำเนินการที่เป็นระบบระเบียบเพื่อกำหนดความเป็นไปได้ในอนาคต เป็นหนทางรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยไม่ต้องอาศัยเพียงการคาดเดาเท่านั้น ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ กับการพยากรณ์อยู่ที่การพยากรณ์ (Predicting) เป็นการถามในลักษณะ “อะไรจะเกิดขึ้น” ส่วนการคาดการณ์ (Forecasting) เป็นการถามในลักษณะ “อะไรจะเกิดถ้า...”

Walker and Selfe (1996, p. 677) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) เป็นกระบวนการที่พยายาม “มองไปข้างหน้า” เพื่อสำรวจความเป็นไปได้ในอนาคตอย่างมีระบบ โดยเฉพาะในบริบทของการวางแผน การบริหาร และการพัฒนานโยบาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงในสาขานั้น ๆ พวกเขาชี้ให้เห็นว่าการวิจัยเชิงอนาคตไม่ได้พยายาม “ทำนายอนาคต” อย่างตายตัว แต่เป็นการสร้าง “กรอบความคิด” และ “ทางเลือก” ที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถ เตรียมพร้อม และ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดเน้นของ การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) 1) ใช้ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ในการสร้างแนวโน้ม 2) เป็นการศึกษาแบบ คาดการณ์ (Forecasting) บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ 3) สนับสนุนการ ตัดสินใจเชิงนโยบาย และการจัดลำดับความสำคัญ 4) เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากในภาคสาธารณสุข การศึกษาและการวางแผนกลยุทธ์

David Nicholls et al. (2012, อ้างถึงใน วิมลพร สุวรรณแสนทวี, 2563, หน้า 93) ได้นำความหมายของการทำนายไปเทียบเคียงกับความหมายของการดูโชคชะตา (Fortune Telling) และพบความแตกต่างกันคือ การทำนาย เชื่อว่าโลกแห่งอนาคตสามารถก่อกำเนิดขึ้นโดยการตัดสินใจและการกระทำของมนุษย์ มากกว่าจะเป็นเรื่องของโชคชะตา ยิ่งกว่านั้นการทำนายอาศัยวิธีการเชิงเหตุผลหรือเชิงวิทยาศาสตร์และที่สำคัญ การดูโชคชะตาจะเกี่ยวข้องกับการเป็นอนาคตของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วนการทำนายจะเกี่ยวข้องกับส่วนรวม และความเจริญรุ่งเรืองของอนาคตนั่นอนาคตจึงเป็นความพยายามที่มองไปข้างหน้าเพื่อการพยากรณ์ต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือองค์การใดองค์การหนึ่งที่มีผลกระทบในภาพกว้างด้วยข้อมูลเชิงเหตุผลที่ประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือกำหนดอนาคต

Ogbeifun et al. (2022, p. 1) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต หมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างฉันทมติจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผ่านกระบวนการโต้ตอบซ้ำหลายรอบ โดยผู้เข้าร่วมสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ถูกครอบงำ และสามารถเปลี่ยนแปลงความเห็น

ของตนได้ตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ ซึ่งเหมาะกับประเด็นที่ยังไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ชัดเจน สะท้อนถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยเพื่อวางแผนอนาคตเช่น การวางแผนนโยบายและการจัดการในสถานะไม่แน่นอน

Calleo et al. (2024, p. 1) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) คือกระบวนการศึกษาที่มุ่งหมาย ไม่ใช่เพื่อกำหนดเหตุการณ์ในอนาคตแบบเฉพาะเจาะจง แต่เพื่อ สร้างฉากทัศน์ (Scenarios) ที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้สามารถจัดการกับโอกาสหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยเชิงอนาคต คือการวางแผนเพื่อ “ลงมือทำในวันนี้โดยอิงจากภาพอนาคตที่อาจเกิดขึ้น” ดังนั้น จึงไม่ใช่การคาดการณ์แบบตายตัว แต่เป็นการสำรวจทางเลือกของอนาคตที่เป็นไปได้ (Plausible Futures) โดยอาศัยทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน รวมถึงการตัดสินใจเชิงวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญ โดยลักษณะสำคัญของ Futures Research ได้แก่

- 1) เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกในอนาคต (Scenario-based Thinking) ไม่ใช่การพยากรณ์ (Forecasting) ที่มีแค่ภาพเดียวของอนาคต แต่เป็นการเปิดทางเลือกที่หลากหลาย เช่น อนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable) อนาคตที่เลวร้าย (Undesirable) และอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Probable)
- 2) เน้นความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ฉากทัศน์ที่ถูกพัฒนาขึ้นต้องมีตรรกะ ความสอดคล้องของเหตุและผล และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่หรือประเด็นนั้น ๆ
- 3) ผสมผสานเครื่องมือหลายรูปแบบ เช่น การใช้แบบจำลองเชิงสถิติ ข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Data) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสร้างภาพอนาคตที่เข้าใจง่ายและใช้งานได้จริง
- 4) ส่งเสริมการตัดสินใจเชิงนโยบาย การศึกษาภาพอนาคตช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายมีข้อมูลที่ลึกซึ้งและมีวิสัยทัศน์มากขึ้น พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยืดหยุ่นและรอบคอบ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) คือ กระบวนการศึกษาที่เป็นระบบและใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตบนพื้นฐานของข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน รวมถึงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่การออกแบบนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

2. ความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) ไม่ได้เป็นเพียงศาสตร์ที่มุ่งคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในอดีตสู่การวางแผนอนาคตอย่างมีระบบ มีนักวิชาการทั้งในประเทศ

และต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2530, หน้า 35) ได้นำเสนอความรู้ความเป็นมาและความสำคัญเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต สำหรับผู้สนใจการวิจัยอนาคต โดยทั่วไปดังนี้

การวิจัยอนาคต มาจากคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Futures Research ซึ่งเป็นคำศัพท์เฉพาะ (Technical Term) ที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบที่ใช้ในการสำรวจศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์จึงจะมีตัว s ต่อท้ายคำว่า Future เพื่อสะท้อนแนวคิดที่ว่าเรื่องของอนาคตนั้นมีความเป็นไปได้หลายทิศทาง จึงต้องสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้เหล่านั้นให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ผู้ที่ทำการศึกษอนาคตอย่างเป็นระบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ เรียกว่า นักวิจัยอนาคต ส่วนนักคิดและนักทฤษฎีเกี่ยวกับอนาคตเรียกว่า นักอนาคตนิยม ได้มีการศึกษาวิธีการทำนายอนาคตอย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1907 โดย S. Colum Gilfillan ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มกำหนดวิธีการทำนายที่เรียกชื่อกันในปัจจุบันนี้ว่า การทำนายเชิงปทัสฐานและเชิงสำรวจ (Normative and Exploratory Forecasting) ต่อมาในตอนปลายทศวรรษที่ 1930 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อพัฒนาเทคนิคการทำนายขึ้นใหม่อีกหลายวิธี ซึ่งยังคงใช้กันมาจนถึงปัจจุบันในปี ค.ศ. 1944 Assip K. Flechtheim เป็นผู้เริ่มใช้คำว่า อนาคตวิทยา (Futurology) เพื่อแสดงให้เห็นว่าการศึกษอนาคตเป็นวิทยาศาสตร์อย่างไรก็ตาม อนาคตวิทยาในช่วงเวลาดังกล่าวไม่อาจถือเป็นการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังอาศัยการคาดเดาอยู่มาก จนกระทั่งในช่วงทศวรรษ 1960 การศึกษอนาคตจึงเริ่มเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น เมื่อนักทำนายด้านเทคโนโลยีเกิดการเรียนรู้ว่าการทำนายด้านเทคโนโลยีนั้น ไม่อาจแยกออกไปจากสังคมในด้านอื่น ๆ ได้ การทำนายต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านอื่น ๆ อย่างใกล้ชิดด้วย และในช่วงทศวรรษที่ 1970 ในวงการศึกษาก็เริ่มเกิดการเรียนรู้ว่า การทำนายอนาคตจะไม่สามารถกำหนดรูปแบบการศึกษาและมุ่งตรงไปยังอนาคตทางการศึกษาที่พึงปรารถนาได้ หากว่าการทำนายอนาคตนั้นไม่ได้คำนึงถึงอนาคตของสังคมในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ด้านรัฐบาล ชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ตลอดจนตัวแปรด้านการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรมและเทคโนโลยี เป็นต้น นั่นก็ก่อให้เกิดการเรียนรู้ว่าการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสังคมในด้านต่าง ๆ จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงทางเลือกในอนาคตที่จะพึงมีของสังคมในด้านที่ศึกษานั้น

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 92) ได้กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตในอดีตมักถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และขึ้นอยู่กับโชคชะตาหรือพลังเหนือธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม เมื่อสังคมมีพัฒนาการและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น ความเชื่อเหล่านั้นจึงถูกแทนที่ด้วยกระบวนการคิดและวิธีการทางวิชาการที่มีระบบและตรวจสอบได้ ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีความตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาและการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ทำให้เกิดการจัดตั้งหน่วยงานและสถาบันวิจัยที่ศึกษาภาพอนาคต เช่น RAND Corporation

ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์อนาคตที่มีระบบและใช้ในวงกว้าง จากจุดเริ่มต้นนี้จึงเกิดเป็นศาสตร์ใหม่ที่เรียกว่า “อนาคตวิทยา (Futurology)” และ “การวิจัยอนาคต (Futures Research)” ซึ่งต่อมาได้รับการพัฒนาให้มีระเบียบวิธีที่หลากหลาย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น Delphi Technique, Scenario Writing, Trend Analysis, Cross Impact Matrix และ EFR การวิจัยเชิงอนาคตจึงเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์ความรู้ และเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้วางแผน กำหนดทิศทาง และเตรียมพร้อมรับอนาคตอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ

ส่ายันห์ ต่ายหลี และคณะ (2565, หน้า 186 - 187) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีจุดเริ่มต้นจากความพยายามในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการพัฒนากลไกในการ “คาดการณ์อนาคต” อย่างมีระบบมากขึ้น หนึ่งในองค์กรสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาแนวคิดนี้คือ RAND Corporation ซึ่งได้พัฒนา เทคนิค Delphi เพื่อใช้ในการคาดการณ์ด้านการทหาร เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ต่อมาแนวคิดเหล่านี้ได้ขยายสู่ภาคการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศยุโรป

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสิรินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีรากฐานมาจากการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม โดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็น ซึ่งมีการใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติผสานกับจินตนาการในการคาดการณ์อนาคต

สุชาติ เสวตบดี (2566, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลให้แนวคิดด้านการวางแผนพัฒนาโดยใช้กระบวนการคาดการณ์อนาคตมีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยการวิจัยเชิงอนาคตเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้สามารถตั้งรับและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Judd and Robert (1972, p. 174) การศึกษาอนาคตในความหมายของการทำนาย (Forecasting) ว่าเป็นวิธีดำเนินการที่เป็นระบบและระเบียบ สำหรับกำหนดความเป็นไปได้ของอนาคต เพื่อจะให้เรามุ่งไปยังอนาคตนั้นได้อย่างนอกเหนือการคาดเดาอย่างบริสุทธิ์ นอกจากนี้เขายังจำแนกความแตกต่างระหว่างการทำนายกับการพยากรณ์ด้วยว่า การพยากรณ์ (Predicting) เป็นการถามข้อความในลักษณะ อะไรจะเกิดขึ้น ในขณะที่การทำนาย (Forecasting) เป็นการถามข้อความในลักษณะ อะไรจะเกิดขึ้น ถ้า.....

Walker and Selfe (1996, pp. 677 - 678) ได้กล่าวถึง รากฐานของการวิจัยเชิงอนาคต โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการศึกษาภาพอนาคต โดยมีจุดเริ่มต้นที่สำคัญจากองค์กรที่มีบทบาทระดับโลก ได้แก่

1. จุดกำเนิดจาก RAND Corporation เทคนิคเดลฟาย และแนวคิดการวิจัยเชิงอนาคตในโลกตะวันตก เริ่มต้นในช่วงทศวรรษ 1950 โดยนักวิจัยจาก RAND Corporation

ซึ่งเป็นหน่วยงานวิจัยของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต เช่น การโจมตีทางนิวเคลียร์ หรือความเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี โดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา

2. เป้าหมายเพื่อเตรียมพร้อมและลดความเสี่ยง การวิจัยเชิงอนาคตจึงถือกำเนิดขึ้นจาก “ความต้องการทางยุทธศาสตร์” ในการวางแผนล่วงหน้าเพื่อ ลดความเสี่ยง เพิ่มประสิทธิภาพในการเตรียมรับมือ และสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

3. ขยายสู่ภาคพลเรือนและการศึกษา ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็น สาธารณสุข การศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการวางนโยบายสาธารณะ เพราะสามารถตอบโจทย์การจัดการกับความไม่แน่นอนของอนาคตได้ดี

4. พัฒนาเป็นศาสตร์ที่เรียกว่า Futures Studies หรือ Futurology ความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตไม่ได้หยุดอยู่ที่เทคนิคเดลฟายเท่านั้น แต่ได้ขยายไปสู่ศาสตร์ที่เรียกว่า Futures Studies หรือ Futurology ที่มีเป้าหมายเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีระบบ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม

Ogbeifun et al. (2022, p. 2) ได้กล่าวว่า แนวคิดการวิจัยเชิงอนาคตเริ่มต้นจากการตระหนักว่า การตัดสินใจร่วมกันจากผู้เชี่ยวชาญหลายฝ่ายจะมีความแม่นยำมากกว่าการพึ่งพาความเห็นส่วนบุคคล การพัฒนานี้เกิดขึ้นในช่วงสงครามเย็น ซึ่งมีความจำเป็นในการวางแผนยุทธศาสตร์ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

Calleo et al. (2024, pp. 1 – 2) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) เกิดขึ้นจากความพยายามของนักคิดและนักวางแผนในช่วง กลางศตวรรษที่ 20 ที่ต้องการรับมือกับ สภาวะความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก โดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็นที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของรัฐต้องอิงกับข้อมูลอนาคตที่เป็นไปได้หลายรูปแบบ หนึ่งในจุดกำเนิดสำคัญของการวิจัยเชิงอนาคต คือการจัดตั้ง RAND Corporation ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งพัฒนานิเวศการวิเคราะห์อนาคตอย่างเป็นระบบ เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อนำมาใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มทางทหารและเทคโนโลยี

ต่อมา ในช่วงปลายทศวรรษ 1960s และ 1970s แนวคิดเรื่อง อนาคตวิทยา (Futurology) ได้รับความสนใจมากขึ้นในยุโรปและประเทศพัฒนาแล้ว โดยเน้นการสร้าง “ภาพอนาคตทางเลือก” (Alternative Futures) และเชื่อว่า อนาคตสามารถ “สร้าง” ได้ (Future is not Predicted, it is Created) ผ่านการวางแผนและมีส่วนร่วมของผู้คน

ในยุคปัจจุบัน Futures Research ได้พัฒนาไปอีกขั้น โดยนำ เทคโนโลยี ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ข้อมูลเชิงพื้นที่แบบเวลาจริง (Real-time Spatial Data) เข้ามาผสมผสาน เพื่อพัฒนา ฉากทัศน์ (Scenarios) ที่มีความแม่นยำสูงและใช้ได้จริงในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีจุดเริ่มต้นมาจากความพยายามของมนุษย์ในการทำความเข้าใจและจัดการกับ “ความไม่แน่นอนในอนาคต” โดยมีพัฒนาการสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. การใช้คำว่า “Futures Research” เพื่อสะท้อนแนวคิดที่ว่าอนาคตไม่ได้มีได้หลายทางเลือก และต้องศึกษาทางเลือกที่เป็นไปได้เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ
 2. จุดเริ่มต้นของการศึกษาอนาคตอย่างจริงจังเกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีผู้ริเริ่มอย่าง S. Colum Gilfillan และต่อมาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้สนับสนุนการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ เช่น Delphi Technique ผ่านองค์กรสำคัญอย่าง RAND Corporation
 3. วิวัฒนาการของศาสตร์นี้ได้ก่อให้เกิดคำว่า “อนาคตวิทยา” (Futurology) ซึ่งเน้นการศึกษาทางเลือกอนาคตในลักษณะที่อิงหลักวิทยาศาสตร์มากกว่าความเชื่อหรือโชคชะตา
 4. ในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะในยุคสงครามเย็น Futures Research ถูกนำไปใช้ในบริบทการทหาร เศรษฐกิจ และสังคม จนต่อมาได้ขยายเข้าสู่ภาคการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายสาธารณะ
 5. ศาสตร์นี้เติบโตขึ้นจนกลายเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจในยุคแห่งความไม่แน่นอน โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และการสร้างภาพอนาคต (Scenarios) ที่มีทางเลือกหลากหลาย เช่น อนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable Futures) อนาคตที่เลวร้าย (Undesirable Futures) และอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Probable Futures)
 6. ในยุคปัจจุบัน Futures Research ได้พัฒนาไปสู่การใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลแบบเรียลไทม์ (Real-time Spatial Data) เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนนโยบายและการบริหารจัดการ
- ดังนั้น ความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตจึงสะท้อนถึงวิวัฒนาการของการเรียนรู้ของมนุษยชาติที่ไม่เพียงต้องการรู้ว่า “อะไรจะเกิดขึ้น” แต่ยังมุ่งวางแผนเพื่อกำหนดว่า “อะไรควรจะเกิดขึ้น” ในอนาคตอย่างมีเหตุผลและมีส่วนร่วม

3. แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยเชิงอนาคตเป็นศาสตร์ที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าอนาคตไม่ได้เป็นสิ่งที่แน่นอนหรือถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า หากแต่สามารถออกแบบ วางแผน และสร้างได้ผ่านการตัดสินใจและการดำเนินการในปัจจุบัน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2546, หน้า 3 - 4) อธิบายว่า แนวคิดของการวิจัยอนาคตคือการมองว่าอนาคตไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นแบบสุ่ม แต่สามารถ “สร้างขึ้น” ได้จากปัจจัยในปัจจุบัน โดยเน้นว่าอนาคตมีหลายความเป็นไปได้ (Plural Futures) และสามารถออกแบบผ่านข้อมูลและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

นิศา อุบลทิพย์ และคณะ (2562, หน้า 43 - 44) ได้กล่าวว่า แนวคิดหลักของ Future Research คือการคาดการณ์ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable

Futures) และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 93) ได้กล่าวว่า แนวคิดหลักของการวิจัยเชิงอนาคตยึดหลักการสำคัญที่ว่า “อนาคตไม่ใช่สิ่งที่ถูกกำหนดตายตัว แต่เป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ วางแผน และออกแบบได้” โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Possible Futures) ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Probable Futures) และ ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable Futures) แนวคิดนี้สะท้อนมุมมองว่า “มนุษย์สามารถสร้างอนาคตของตนเองได้” ผ่านการตัดสินใจ การเรียนรู้ และการใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผล ซึ่งแตกต่างจากการพยากรณ์แบบดั้งเดิมที่มองอนาคตเป็นเพียงสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรือโชคชะตา

สายัณห์ ต่ายหลี่ และคณะ (2565, หน้า 188) ได้กล่าวว่า แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคตมุ่งเน้นไปที่การศึกษาสิ่งที่ “อาจเกิดขึ้นในอนาคต” โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม และออกแบบภาพอนาคตที่เป็นไปได้อย่างมีเหตุผล ไม่ใช่การทำนายแบบเดาสุ่ม แต่เป็นการสร้างทางเลือกของอนาคตที่ พึงประสงค์ (Desirable Futures) และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 14) ได้กล่าวว่า แนวคิดหลักของการวิจัยเชิงอนาคตเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นไปได้ ความเป็นจริง และความปรารถนา ใช้เทคนิคการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง เพื่อมองเห็นความเป็นไปได้ของอนาคตที่หลากหลาย

สุชาติ เสวตบตี (2566, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็นกระบวนการวางแผนอย่างมีระบบ โดยเน้นการศึกษาและพยากรณ์อนาคตจากข้อมูลที่มีในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มและความเป็นไปได้ในอนาคต เพื่อนำมากำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Walker and Selfe (1996, pp. 677 - 678) ได้กล่าวว่า แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคตมีรากฐานอยู่บน ความเชื่อที่ว่า อนาคตไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นแบบสุ่ม แต่สามารถคาดการณ์ ออกแบบ และเตรียมการล่วงหน้า ได้อย่างมีระบบและมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน รวมกับมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้าง “ทางเลือก” ที่มีความเป็นไปได้ หลากหลาย แนวคิดหลักของ Futures Research มองว่า อนาคตมีหลายทางเลือก (Multiple Futures) มนุษย์สามารถ มีอิทธิพลต่ออนาคต ผ่านการวางแผนและตัดสินใจในปัจจุบัน การมีข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น หลักการสำคัญของแนวคิดการวิจัยเชิงอนาคต ได้แก่

1. อนาคตไม่แน่นอน แต่สามารถเข้าใจได้ เราไม่สามารถ “ทำนาย” อนาคตได้อย่างแม่นยำ 100 เปอร์เซ็นต์ แต่สามารถใช้ข้อมูลปัจจุบันเพื่อ สร้างภาพอนาคตที่มีเหตุผล

2. ผู้เชี่ยวชาญเป็นแหล่งข้อมูลหลัก การรวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายคน ช่วยให้เห็นมุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
3. การวางแผนที่ดีเกิดจากการคาดการณ์ที่ดี การวิจัยเชิงอนาคตเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำนโยบาย และการออกแบบระบบต่าง ๆ อย่างรอบคอบ
4. กระบวนการเป็นแบบมีส่วนร่วมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดของ Futures Research ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอน

Nicholls (2012, อ้างใน วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี, 2563, หน้า 93) ยังได้เสนอข้อสังเกตที่สำคัญว่า

1. การทำนายอนาคตต้องตั้งอยู่บนฐานของเหตุผลและหลักวิทยาศาสตร์
2. เป็นการศึกษาสำหรับสังคม ไม่ใช่เฉพาะบุคคล
3. อนาคตไม่แน่นอน แต่สามารถคาดการณ์ได้
4. อนาคตไม่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า แต่สามารถสร้างได้ด้วยการตัดสินใจของมนุษย์

แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคตจึงเปิดกว้างให้กับ “การมีส่วนร่วม” และ “การเรียนรู้ร่วมกัน” ระหว่างนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างภาพอนาคตที่มีความหมายและใช้ประโยชน์ได้จริงในเชิงนโยบายและการบริหาร

Ogbeifun et al. (2022, pp. 2 - 3) ได้กล่าวว่า แก่นของการวิจัยเชิงอนาคต คือ การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้รู้โดยไม่เปิดเผยตัวตน เพื่อป้องกันอิทธิพลที่อาจเกิดจากตำแหน่งหรือชื่อเสียงของบุคคล และเน้นการสร้าง “ฉันทามติ” ผ่านกระบวนการที่ยืดหยุ่น แต่มีโครงสร้างชัดเจน โดยอาศัยการโต้ตอบข้อมูลย้อนหลังหลายรอบ

Calleo et al. (2024, pp. 2 - 3) ได้กล่าวว่า แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคตตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “อนาคตไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว” และไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแน่นอน แต่สามารถศึกษา วิเคราะห์ และ “ออกแบบ” ได้ผ่านกระบวนการที่มีเหตุผลและเป็นระบบ แนวคิดสำคัญ ได้แก่

1. การสร้างฉากทัศน์ (Scenario Building) การวิจัยเชิงอนาคตไม่ใช่การพยากรณ์ (Forecasting) แต่เป็นการพัฒนา ฉากทัศน์ที่เป็นไปได้หลายรูปแบบ (Multiple Plausible Futures) เช่น ฉากทัศน์ที่พึงประสงค์ ฉากทัศน์ที่ควรหลีกเลี่ยง และฉากทัศน์ที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้สามารถ “ตัดสินใจวันนี้” โดยคำนึงถึง “ผลลัพธ์ในวันหน้า”
2. เน้นความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ฉากทัศน์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ภายในตัวเอง สะท้อนเหตุและผลอย่างสอดคล้องกับบริบท และสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน
3. บูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่ง ไม่เพียงพึ่งข้อมูลทางสถิติ แต่ยังใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Judgments), ข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Data), เทคโนโลยี AI, และกระบวนการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและหลากหลาย

4. เน้นการตัดสินใจเชิงระบบ (Systemic Decision-making) Futures Research ไม่ได้มุ่งหาคำตอบที่ถูกต้องที่สุด แต่เน้นการเปิดมุมมองของผู้วางแผนหรือนักนโยบาย ให้เข้าใจโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในมิติที่เชื่อมโยงกัน เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคตมีพื้นฐานอยู่บนหลักการสำคัญที่ว่า “อนาคตไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว และไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ” แต่เป็นสิ่งที่สามารถ

1. สร้างขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน และการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น

2. เปิดกว้างสำหรับทางเลือกที่หลากหลาย เช่น อนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable Futures) อนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Probable Futures) และอนาคต ที่ควรหลีกเลี่ยง (Undesirable Futures) โดยกระบวนการวิเคราะห์จะช่วยให้สามารถวางแผน และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

3. เน้นการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หลากหลายสาขา เพื่อลดอคติและเพิ่มความหลากหลายของมุมมอง

4. ใช้เครื่องมือและเทคนิควิจัยที่หลากหลาย เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) การสร้างฉากทัศน์ (Scenario Building) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงข้าม (Cross Impact Analysis)

5. มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในยุค ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Futures Research เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหาร และผู้กำหนดนโยบายสามารถมองเห็นทางเลือกในอนาคตอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่าง รอบคอบมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของการวิจัยเชิงอนาคตไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การ คาดการณ์ (Forecasting) แต่ยังครอบคลุมถึงการ ออกแบบทางเลือกที่เป็นไปได้ในอนาคต (Scenario Planning) เพื่อสร้างภาพอนาคตที่มีความหมาย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ วางแผนกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประโยชน์ของการวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยเชิงอนาคตไม่ได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่สนับสนุนการวางแผน การบริหาร และการตัดสินใจที่มี ประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการวิจัยเชิงอนาคตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2546, หน้า 4) สรุปว่า ประโยชน์ของการวิจัยเชิงอนาคต ได้แก่

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่ออนาคต
2. การเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
3. การสร้างความตระหนักรู้ร่วมกันในกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. การลดความเสี่ยงจากสถานการณ์ไม่คาดคิด

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 94 - 96) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีประโยชน์อย่างหลากหลาย ทั้งในเชิงปัจเจก สังคม และการพัฒนาเชิงนโยบาย โดยสามารถสรุปประโยชน์สำคัญได้ดังนี้

1. ช่วยในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงอนาคตเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ โดยเฉพาะในสถานะที่ไม่แน่นอนหรือมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการศึกษา ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจสามารถใช้ผลจากการวิจัยเพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ได้อย่างรอบคอบ
2. เตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถคาดการณ์แนวโน้มล่วงหน้า และวางแผนรับมือกับโอกาสและความเสี่ยงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เสริมสร้างความร่วมมือในสังคม เนื่องจากการวิจัยเชิงอนาคตมักใช้การมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย เช่น ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงก่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดและการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในระดับสังคม
4. ส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ และการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมในการวิจัยเชิงอนาคตช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องแนวโน้ม เทคโนโลยีใหม่ ๆ และวิธีคิดในมุมมองอนาคต ซึ่งเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในกลุ่มเป้าหมาย
5. เป็นแนวทางในการพัฒนาปรัชญาชีวิต การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้ผู้คนได้ทบทวนเป้าหมายของชีวิต ค่านิยม และความหมายของการดำรงอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาจิตใจและคุณภาพชีวิตในระยะยาว

สายัณห์ ต่ายหลี่ และคณะ (2565, หน้า 185, 195) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต โดยเฉพาะในรูปแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) มีประโยชน์สำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในประเด็นการวางแผนเชิงระบบ และการออกแบบนโยบายที่ตอบสนองต่ออนาคตอย่างแท้จริง ประโยชน์ที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยสร้างภาพอนาคตที่มีทิศทางชัดเจน การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้สามารถวางแผนออกแบบภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable Futures) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ระบบ หรือบุคลากรให้ตรงกับความต้องการในอนาคต
2. พัฒนาระบบที่ตอบโจทย์บริบทจริง โดยเฉพาะในงานวิจัยนี้ การใช้ EDFR ทำให้สามารถพัฒนา “ระบบการเตรียมความพร้อมครูใหม่” ที่เกิดจากการรวบรวมความคิดเห็น

ของผู้เชี่ยวชาญหลากหลายฝ่าย ซึ่งทำให้ระบบที่ได้มีความเหมาะสมกับสภาพจริงของสถานศึกษา และบริบทในประเทศไทย

3. เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ การวิจัย EDR เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีส่วนร่วมในการออกแบบอนาคต ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการให้ข้อเสนอแนะหลายรอบ ซึ่งช่วยให้ข้อค้นพบมีความรอบด้าน และสะท้อนแนวคิดร่วมของกลุ่มเป้าหมาย

4. สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้ได้จริง ผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น ในกรณีศึกษานี้ ผลวิจัยนำไปสู่การพัฒนากรอบ 4 ระบบ ได้แก่ ระบบครูที่เลี้ยง, ระบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ, ระบบผู้เชี่ยวชาญ และระบบการสะท้อนตนเอง ซึ่งทั้งหมดเป็นนวัตกรรมที่มีจุดเริ่มต้นจากการวิจัยอนาคต

5. สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในระดับนโยบายหรือองค์กร การวิจัยเชิงอนาคตเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยผู้บริหารมองเห็นทางเลือก และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลและมุมมองรอบด้าน ลดความเสี่ยงจากการคาดเดาโดยไม่มีหลักฐาน

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้ผู้บริหาร ครู และนักการศึกษา สามารถเตรียมความพร้อม ปรับตัว และวางแผนรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

สุชาติ เสวตบติ (2566, หน้า 25) ได้เสนอว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีประโยชน์อย่างมากในการช่วยเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถนำไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการวางโครงสร้างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Walker and Selfe (1996, p. 678) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับผู้ที่ต้องการวางแผน เตรียมการ และตัดสินใจในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีประโยชน์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้องค์กรหรือผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและแนวโน้มในอนาคตมาเป็น พื้นฐานในการตัดสินใจ ที่มีความรอบคอบ และลดการพึ่งพาการคาดเดาแบบไม่มีข้อมูลรองรับ

2. ช่วยในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการศึกษานโยบายและทางเลือกของอนาคต การวิจัยเชิงอนาคตทำให้สามารถ เตรียมการล่วงหน้า และวางแผนรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ ส่งผลให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวในทุกระดับขององค์กร

3. ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้ลดความไม่แน่นอน (Uncertainty) และเพิ่มโอกาสในการเลือกแนวทางที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนระยะยาว หรือการตัดสินใจในสถานะที่มีความซับซ้อน

4. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม กระบวนการวิเคราะห์อนาคตทำให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้พิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่การออกแบบนวัตกรรมหรือนโยบายที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที

Ogbeifun et al. (2022, pp. 2–3) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในประเด็นที่ข้อมูลเชิงประจักษ์มีน้อยหรือไม่สามารถทดลองได้ เช่น การวางแผนนโยบาย การจัดการวิกฤต และการประเมินเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งการได้มาซึ่งฉันทามติจากผู้รู้สามารถลดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจได้อย่างมากและมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ช่วยให้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญแม้อยู่ต่างสถานที่
2. สร้างความน่าเชื่อถือจากกระบวนการสื่อสารที่ควบคุม
3. ใช้ได้ดีเมื่อไม่มีข้อมูลวัตถุประสงค์ที่เพียงพอ
4. ลดผลกระทบจากผู้มีอิทธิพลในกลุ่ม (เช่นใน Focus Group)

เทคนิคนี้จึงเหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยเฉพาะในบริบทการจัดการองค์กรหรืออุตสาหกรรมที่ต้องการมุมมองที่หลากหลายแต่เป็นระบบ

Calleo et al. (2024, pp. 3 - 4) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังซึ่งช่วยให้เห็นภาพและกำหนดนโยบายสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประโยชน์หลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถ วางแผนล่วงหน้า โดยพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย และวิเคราะห์ผลกระทบจากแต่ละทางเลือกอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพและยั่งยืน

2. ส่งเสริมการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับ ด้วยการใช้ข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน และมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยเชิงอนาคตทำให้ผู้บริหารสามารถ ลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจแบบคาดเดา และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินการตามแนวทางที่มีความเป็นไปได้สูง

3. เปิดโอกาสสู่ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสร้างฉากทัศน์ที่หลากหลายทำให้เกิดการมองโลกจากมุมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางการพัฒนาที่ตอบโจทย์อนาคต มากกว่าการยึดติดกับรูปแบบเดิม

4. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน Futures Research ช่วยให้ เกิดกระบวนการที่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ เอกชน ชุมชน และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนโยบายหรือแผนพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับบริบทจริง และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. บูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ ชี้ให้เห็นว่า การใช้ AI ข้อมูลเชิงพื้นที่ (GIS) และ Real-time Delphi ช่วยเพิ่มความแม่นยำ ความรวดเร็ว และความชัดเจนของข้อมูลในกระบวนการวิจัยเชิงอนาคต ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญของการวิจัยในยุคปัจจุบัน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการวิจัยเชิงอนาคตมีประโยชน์สำคัญในหลากหลายมิติ ดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถวางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาจากแนวโน้มในอนาคตและสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยง และเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ
2. การเตรียมความพร้อมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การศึกษาภาพอนาคตทำให้สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และระบบสังคม
3. การสนับสนุนการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับ ข้อมูลจากการวิจัยเชิงอนาคตสามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงที่สำคัญในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในบริบทที่ข้อมูลเชิงประจักษ์ยังมีจำกัด เช่น การวางแผนนโยบาย การจัดการวิกฤต และการประเมินเทคโนโลยีใหม่ ๆ
4. การสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการคาดการณ์อนาคตเปิดโอกาสให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม มองเห็นทางเลือกใหม่ ๆ และไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ซึ่งนำไปสู่การออกแบบวิธีการดำเนินงานหรือนโยบายใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์อนาคต
5. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในสังคม การวิจัยเชิงอนาคตมักใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากหลากหลายฝ่าย ทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาแนวทางที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย
6. การสร้างความรู้และระบบที่ใช้ได้จริง ผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการออกแบบระบบหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ระบบการพัฒนาคู การบริหารสถานศึกษา หรือการสร้างแบบจำลองเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การพัฒนาจิตใจและคุณภาพชีวิต การมองอนาคตในเชิงสร้างสรรค์ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการทบทวนคุณค่าของชีวิต เป้าหมายส่วนบุคคล และความหมายของการดำรงอยู่ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเชิงอนาคตเป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีพลังในการขับเคลื่อนการตัดสินใจ วางแผน และการพัฒนาเชิงระบบ ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจก องค์กร ไปจนถึงระดับประเทศ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนสูง การวิจัยประเภทนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายสามารถดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง มีข้อมูลรองรับ และเกิดความยืดหยุ่นในการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นหนึ่งในวิธีการสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงอนาคต โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญผ่านกระบวนการที่มีความเป็นระบบ และมุ่งเน้นการสร้างฉันทามติในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนหรือซับซ้อน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

นิตา อุบลทิพย์ และคณะ (2562, หน้า 44) ได้กล่าวถึงเทคนิค Delphi ว่าเป็นกระบวนการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหลายรอบเพื่อหา “ฉันทามติ” (Consensus) โดยอาศัย

การให้ข้อเสนอแนะเชิงสถิติกลับไปยังผู้ตอบในแต่ละรอบ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงและกลั่นกรองความคิดเห็นให้แม่นยำยิ่งขึ้น

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 100 - 101) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) คือ เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตที่ใช้กระบวนการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในลักษณะไม่เปิดเผยชื่อ (Anonymous) และใช้การสอบถามซ้ำหลายรอบ (Multiple Rounds) โดยในแต่ละรอบ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์จากรอบก่อนหน้า (เช่น คำมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์) ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้เห็นความคิดเห็นรวมของกลุ่ม เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองอย่างมีเหตุผล ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยลดอคติจากการชักจูงของผู้อื่น และส่งเสริมให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกลางมากยิ่งขึ้น จุดเด่นของเทคนิคเดลฟายคือความสามารถนำความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์โดยตรงในหลากหลายสาขามาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายในอนาคตได้อย่างมีระบบ และมุ่งสู่ ฉันทามติ (Consensus) หรือ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่ม ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของ Delphi Technique ได้แก่

1. ไม่เปิดเผยชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การสอบถามหลายรอบ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติ
3. การสังเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อหาฉันทามติ
4. มุ่งเน้นความรอบคอบของผู้ให้ข้อมูล

สายัณห์ ต่ายหลี และคณะ (2565, หน้า 189 - 190) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตที่ใช้เพื่อ รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ (Rounds) โดยไม่เปิดเผยชื่อของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อหลีกเลี่ยงอคติหรืออิทธิพลจากความเห็นของผู้อื่น ขั้นตอนการดำเนินการเริ่มจากการรวบรวมประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก แล้วนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในรอบถัดไป โดยผู้เชี่ยวชาญจะให้คะแนนหรือจัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา เช่น คำมัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) รอบต่อ ๆ ไปจะให้ผู้เชี่ยวชาญทราบผลรวมของกลุ่ม และเปิดโอกาสให้พวกเขาปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง จนกว่าจะได้ข้อสรุปที่เป็น “ฉันทามติ (Consensus)” หรือเห็นพ้องร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยจุดเด่นของเทคนิคเดลฟาย ได้แก่

1. เน้นความเป็น ระบบและไม่เปิดเผยชื่อ เพื่อลดอคติ
2. ใช้การสอบถามหลายรอบ เพื่อสะท้อนมุมมองที่มั่นคงของผู้เชี่ยวชาญ
3. ให้ความสำคัญกับ ความเห็นพ้องร่วมกัน มากกว่าความเห็นของเสียงข้างมาก

4. เหมาะสำหรับ ประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน หรือยังไม่มีข้อสรุปในปัจจุบัน
ในงานวิจัยนี้ เทคนิคเดลฟายถูกใช้ร่วมกับเทคนิค EFR เพื่อพัฒนาแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 เพื่อยืนยันภาพอนาคตของระบบการพัฒนาคู่มือในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 15) ได้กล่าวว่า เทคนิค Delphi คือ วิธีการคาดการณ์อนาคตโดยใช้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญผ่านแบบสอบถามหลายรอบ มีการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อหาฉันทามติในประเด็นที่กำหนด

สุชาติ เศวตบตี (2566, หน้า 25) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ ผ่านการสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถามหลายรอบ โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสร้างฉันทามติ และพัฒนาข้อเสนอแนะทางที่เป็นไปได้ในอนาคต

Macmillan and Tomas (1971, p. 52) ได้ศึกษาและเสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) พบว่าหากผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมากที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.02 ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.5
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

Walker และ Selfe (1996, p. 677) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) คือกระบวนการวิจัยที่ใช้ในการรวบรวมและสังเคราะห์ความคิดเห็นจาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผ่านการ สอบถามหลายรอบ (Multiple rounds) โดยเน้นที่การ ไม่เปิดเผยชื่อ (Anonymity) ของผู้ให้ข้อมูล เพื่อหลีกเลี่ยงอิทธิพลจากบุคคลอื่นในกลุ่ม และช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและตรงไปตรงมา โดยลักษณะเด่นของ Delphi Technique

1. เป็นกระบวนการแบบวนรอบ (Iterative) โดยทั่วไปจะมีอย่างน้อย 2 – 3 รอบ ซึ่งในแต่ละรอบผู้เชี่ยวชาญจะได้รับผลสรุปของรอบก่อนหน้า และมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง
2. มุ่งสู่การหาฉันทามติ (Consensus) เป้าหมายของเทคนิคนี้คือการสร้าง “ความเห็นพ้อง” จากผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่ซับซ้อน หรือยังไม่มีข้อสรุปชัดเจน

3. ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อสรุปผล เช่น ค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) เพื่อวิเคราะห์ระดับความเห็นพ้องของกลุ่ม

Ogbeifun et al. (2022, pp. 1 – 2) ได้อธิบายว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) คือเทคนิคการวิจัยที่ใช้สำหรับการสร้างฉันทามติ (Consensus) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผ่านการตอบแบบสอบถามซ้ำหลายรอบ พร้อมการให้ข้อเสนอแนะที่ควบคุมโดยผู้วิจัย จุดเด่นของเทคนิคนี้คือผู้ตอบสามารถปรับเปลี่ยนความคิดเห็นได้ในแต่ละรอบโดยไม่มีอิทธิพลจากผู้อื่น เนื่องจากคงไว้ซึ่งความเป็นนิรนาม ซึ่งช่วยลดความลำเอียงและสร้างฉันทามติอย่างแท้จริง

Calleo et al. (2024, p. 2) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นวิธีการรวบรวมความคิดเห็นจาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “การประเมินซ้ำหลายรอบแบบไม่เปิดเผยตัวตน (Iterative, Anonymous Expert Judgment)” เพื่อให้ได้มาซึ่ง ฉันทามติ (Consensus) หรือความเห็นพ้องร่วมกันในประเด็นที่มีความไม่แน่นอนสูง ลักษณะเด่นของ Delphi Technique ได้แก่

1. การให้ข้อมูลแบบไม่เปิดเผยชื่อ (Anonymity) ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ความคิดเห็นโดยไม่ทราบว่าใครเป็นผู้ตอบ ทำให้ลดอิทธิพลจากบุคคลหรือสถานภาพและส่งเสริมความคิดอย่างอิสระ

2. กระบวนการเป็นแบบวนรอบ (Iterative Process) ในการทำวิจัย ผู้เชี่ยวชาญจะตอบแบบสอบถามหลายรอบ โดยในแต่ละรอบจะได้รับสรุปผลจากรอบก่อนหน้าเพื่อใช้ทบทวนและปรับความคิดเห็นของตนเอง

3. การสะท้อนผลรวมของกลุ่ม (Controlled Feedback) หลังจากแต่ละรอบ นักวิจัยจะส่งผลสรุปความคิดเห็นรวม (เช่น ค่ามัธยฐาน หรือช่วงความเห็น) ให้ผู้ตอบทราบ เพื่อประกอบการตัดสินใจในรอบถัดไป

4. ใช้สถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินฉันทามติ เช่น ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) เพื่อพิจารณาว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มไปในทางเดียวกันมากน้อยเพียงใด

โดยบริบทการประยุกต์ใช้ เทคนิคเดลฟายมีศักยภาพสูงเมื่อใช้ร่วมกับ ข้อมูลแบบเวลาจริง (Real - time Data) และเทคโนโลยี AI โดยเฉพาะในการพัฒนาฉากทัศน์เชิงพื้นที่ (Spatial Future Scenarios) ซึ่งต้องการข้อมูลที่มีความละเอียดและเชื่อถือได้จากผู้เชี่ยวชาญภาคสนาม

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญและประโยชน์ในการวิจัยเชิงอนาคต ดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมความคิดเห็นอย่างมีระบบจากผู้เชี่ยวชาญ Delphi เป็นกระบวนการวิจัยที่อาศัยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 17 คน ในลักษณะไม่เปิดเผยชื่อ (Anonymity) และมีการสอบถามซ้ำหลายรอบ (Multiple Rounds) โดยทุกความคิดเห็นจะถูกรวบรวม วิเคราะห์ และสะท้อนกลับอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดการพิจารณาและทบทวนอย่างถี่ถ้วน

2. ไม่เปิดเผยชื่อและลอคติ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละรอบช่วยลดอิทธิพลจากบุคคลที่มีสถานะหรือชื่อเสียงสูงในกลุ่ม และส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมาและอิสระ

3. กระบวนการแบบวนรอบ (Iterative Process) เทคนิคเดลฟายใช้การตอบแบบสอบถามซ้ำหลายรอบ โดยในแต่ละรอบผู้เชี่ยวชาญจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติ เช่น ค่ามัธยฐาน (Median) หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและปรับความคิดเห็นของตนเอง

4. การสร้างฉันทามติ (Consensus Building) เป้าหมายสำคัญของ Delphi คือการหาฉันทามติจากความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้เชี่ยวชาญ โดยเน้นการถ่วงดุลความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและลดความคลาดเคลื่อนจากความคิดเห็นส่วนบุคคล

5. เหมาะกับประเด็นที่ยังไม่มีข้อมูลชัดเจน Delphi เป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาประเด็นที่ยังไม่มีข้อมูลวัตถุประสงค์เพียงพอ หรือประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งไม่สามารถศึกษาได้ด้วยวิธีการเชิงทดลองหรือเชิงปริมาณทั่วไป เช่น การพัฒนานโยบาย การคาดการณ์เทคโนโลยี หรือการจัดการวิกฤต

6. การใช้สถิติเพื่อประเมินระดับความเห็นพ้อง ในแต่ละรอบ ผู้วิจัยจะใช้สถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่ามัธยฐาน และ IQR เพื่อประเมินระดับความเห็นพ้องของกลุ่ม และใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการตัดสินใจในรอบถัดไป

7. การประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เทคนิคเดลฟายสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการวิจัยอื่น ๆ เช่น Ethnographic Futures Research (EFR) เพื่อเสริมความแม่นยำของข้อมูล และช่วยสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ เช่น การพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมครูใหม่

กล่าวโดยสรุป เทคนิคเดลฟายเป็นเครื่องมือสำคัญของการวิจัยเชิงอนาคตที่มีคุณลักษณะเฉพาะในการรวบรวมความคิดเห็นอย่างมีระบบ ลอคติ และสร้างฉันทามติผ่านกระบวนการที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์สูง สามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการพัฒนาทางการศึกษาหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน

6. การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EFR (The Ethnographic Future Research)

เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) เป็นหนึ่งในเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตที่ได้รับความนิยมในงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีลักษณะเฉพาะที่ผสมผสานแนวคิดของชาติพันธุ์วิทยาเข้ากับการคาดการณ์อนาคต ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสำรวจมุมมองของกลุ่มเป้าหมายต่อ “ภาพอนาคต” มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคนี้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 98 - 99) ได้กล่าวว่า เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ที่มุ่งศึกษาความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับ “ภาพอนาคต” โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ในลักษณะชาติพันธุ์ (Ethnography) เพื่อสะท้อนมุมมอง ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล เทคนิคนี้ได้รับการพัฒนาโดย Robert B. Textor ศาสตราจารย์จาก Stanford University และเน้นการออกแบบคำถามที่กระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลจินตนาการถึง “ภาพอนาคต” ใน 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ภาพอนาคตในแง่ดี (Optimistic Future)
2. ภาพอนาคตในแง่ร้าย (Pessimistic Future)
3. ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable Future)
4. การวิจัยด้วยเทคนิค EFR ช่วยให้เข้าใจ “ภาพอนาคตที่ผู้คนมองเห็นจาก

ภายในบริบทของตนเอง” และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการออกแบบนโยบาย วางแผนพัฒนา หรือสร้างภาพอนาคตที่พึงประสงค์ได้อย่างมีความหมาย

ลักษณะสำคัญของ EFR คือ เน้นการ สัมภาษณ์เชิงลึก ในลักษณะชาติพันธุ์ ใช้แนวคำถามที่เปิดกว้างเพื่อตั้งมุมมองจากผู้ให้ข้อมูล เหมาะสำหรับการศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับอนาคตในเชิงวัฒนธรรม สังคม และจิตวิทยา เป็นเทคนิคเชิงคุณภาพ ที่มักนำมาใช้ในรอบแรกของการวิจัยแบบผสมผสาน เช่น EDFR

สายันท์ ต่ายหลี่ และคณะ (2565, หน้า 189) ได้กล่าวว่า เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และมุมมองเกี่ยวกับอนาคตของกลุ่มเป้าหมาย ผ่านกระบวนการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งสะท้อนลักษณะของวิธีวิจัยแบบชาติพันธุ์ (Ethnographic Approach) จุดเด่นของเทคนิคนี้อยู่ที่การกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นต่อ “ภาพอนาคต” ใน 3 มิติ ได้แก่

1. ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable Future)
2. ภาพอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Future)
3. ภาพอนาคตที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable Future)

ด้วยการตั้งคำถามแบบเปิดและไม่จำกัดแนวทางการตอบ EFR จึงสามารถเข้าถึง “มโนทัศน์ของอนาคต” ที่อยู่ภายในใจของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งยากจะได้มาด้วยวิธีอื่น เทคนิค EFR นี้มักถูกนำมาใช้ในรอบแรกของกระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน เช่น EDFR เพื่อใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content) และสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามในรอบถัดไปที่มีลักษณะเป็นเชิงปริมาณ (Delphi)

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 15) ได้กล่าวว่า เทคนิค EFR เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้คำถามที่มุ่งไปยังอนาคต เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายแสดงทัศนคติ ความเชื่อ และความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตในบริบทของตนเอง

สุชาติ เสวตบดี (2566, หน้า 25) ได้กล่าวว่า เทคนิค EFR คือการใช้การ สัมภาษณ์เชิงลึกในเชิงชาติพันธุ์ (Ethnography) เพื่อค้นหาทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม

ของกลุ่มเป้าหมาย แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างแบบสอบถามในรอบถัดไป ช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนบริบทเฉพาะของพื้นที่

Olla and Choudrie (2009, pp. 2 – 5) ได้อธิบายว่า เทคนิค EFR หรือ Ethnographic Futures Research เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่ผสมผสานระหว่าง แนวคิดการวิจัยอนาคต (Futures Research) และชาติพันธุ์วิทยา (Ethnography) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อ สร้างภาพอนาคตที่เป็นไปได้ และเข้าใจถึงแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่มประชากรหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ลักษณะเฉพาะของ EFR ได้แก่

1. วิธีการเล่าเรื่องในอนาคต (Narrative Scenarios) ผู้เข้าร่วมจะถูกขอให้จินตนาการถึงอนาคตในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

- 1.1 อนาคตที่ดีที่สุด (Optimistic)
- 1.2 อนาคตที่เลวร้ายที่สุด (Pessimistic)
- 1.3 อนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable)

โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหลวม ๆ (Semi - structured)

เพื่อดึงข้อมูลเชิงลึกออกมา

2. การใช้มุมมองของผู้คนเป็นศูนย์กลาง EFR เน้นการเข้าใจ ค่านิยม ภาพจินตนาการ และความปรารถนาของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับอนาคตที่เขาต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น

3. ไม่ใช่การพยากรณ์ แต่เป็นการคาดการณ์เชิงสร้างสรรค์ (Anticipation not Prediction) Textor (1990) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ ระบุว่า อนาคตไม่มีข้อเท็จจริง มีแต่ “ภาพจินตนาการของอนาคตที่ผู้คนมีอยู่ในปัจจุบัน” ดังนั้น EFR คือการศึกษาภาพในใจของผู้คนเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสังคมในอนาคต

4. มีโครงสร้างกระบวนการที่ชัดเจน ผู้วิจัยต้องกำหนด “ขอบเขตทางวัฒนธรรม” ของชุมชนเป้าหมาย และกำหนด “Horizon Date” คือช่วงเวลาเป้าหมายที่ภาพอนาคตจะเกิดขึ้น เช่น 5 ปี หรือ 20 ปีข้างหน้า

Gordon (2021, p. 1) ได้อธิบายว่า “Ethnographic Futures Research (EFR)” เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research Method) ที่เปิดโอกาสให้นักวิจัยและชุมชนโดยเฉพาะกลุ่มชนพื้นเมืองสามารถสำรวจแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกันได้ โดยใช้กระบวนการที่สอดคล้องกับหลักการของระเบียบวิธีวิจัยแบบชนพื้นเมือง (Indigenous Methodologies) ซึ่งเน้นการเล่าเรื่อง (Storytelling) และการสร้างความไว้วางใจ (Trust-building) ระหว่างผู้เข้าร่วมทุกฝ่าย

เทคนิค EFR มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมวิจัยมีทัศนคติเชิงรุกต่ออนาคต โดยช่วยให้ผู้คนเข้าใจสถานที่ของตนเองในอนาคต และมองเห็นว่าเขาจะสามารถมีส่วนร่วมอย่างไรในการบรรลุนาคตที่พึงประสงค์ เทคนิคนี้ยังช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถระบุคุณค่า (Values) และเป้าหมายของตน เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการสร้างอนาคตให้กับตนเองและชุมชน

การดำเนินงานของ EFR ประกอบด้วย “สามฉากทัศน์ของอนาคต” ได้แก่

1. ฉากทัศน์ในอนาคตแบบมองโลกในแง่ดี (Optimistic Scenario)
2. ฉากทัศน์ในอนาคตแบบมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic Scenario)
3. ฉากทัศน์ในอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Likely Scenario)

โดยผู้เข้าร่วมจะถูกขอให้ “ย้อนมองจากอนาคต” หรือที่เรียกว่า “Backcasting” เพื่ออธิบายว่าในอนาคตนั้นอะไรเกิดขึ้นบ้าง และเกิดขึ้นได้อย่างไร วิธีนี้ทำให้เกิดภาพรวมที่สมบูรณ์ของความเป็นไปได้ของอนาคต เทคนิค EFR สนับสนุนการวิจัยแบบเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยผู้เข้าร่วมไม่เพียงแต่เป็นแหล่งข้อมูลเท่านั้น แต่ยังมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการวางแผนอนาคตของชุมชนตนเองอีกด้วย

Ogbeifun et al. (2022, p. 2) ได้กล่าวถึงแนวคิด EFR (Expert Future Review) ว่าเป็นแนวทางการประเมินอนาคตโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นศูนย์กลาง ซึ่งมุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการคาดการณ์ที่มีรากฐานจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าเทคนิค EFR มีลักษณะสำคัญและประโยชน์ที่โดดเด่น ดังต่อไปนี้

1. เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้แนวทางชาติพันธุ์ (Ethnographic Approach) เทคนิค EFR ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเปิดกว้าง โดยเน้นการสะท้อนค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และมโนทัศน์เกี่ยวกับอนาคตของผู้ให้ข้อมูลในบริบทของตนเอง ซึ่งช่วยให้เข้าถึงมุมมองเชิงวัฒนธรรม สังคม และจิตวิทยาได้อย่างลึกซึ้ง
2. ใช้ “ฉากทัศน์แห่งอนาคต” 3 รูปแบบเป็นโครงสร้างคำถามหลัก สามารถออกแบบคำถามเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลจินตนาการถึง 3 ฉากทัศน์ ได้แก่
 - 2.1 ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable หรือ Optimistic Future)
 - 2.2 ภาพอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable หรือ Pessimistic Future)
 - 2.3 ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable Future)
3. สะท้อน “ภาพอนาคตจากภายใน” ของกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลที่ได้จาก EFR ไม่ใช่เพียงข้อมูลเชิงพฤติกรรม แต่เป็นการเข้าไปสำรวจ “ภาพในใจ” ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งสะท้อนความคาดหวัง ความกลัว และเป้าหมายที่ซ่อนอยู่ ซึ่งวิธีการนี้ยากจะได้มาจากเทคนิคเชิงปริมาณทั่วไป
4. สนับสนุนการวางแผนและออกแบบอนาคตที่มีความหมาย ข้อมูลจาก EFR สามารถนำไปสังเคราะห์เพื่อออกแบบนโยบาย ระบบ หรือกิจกรรมพัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของชุมชนหรือองค์กร และสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการออกแบบอนาคตที่พึงปรารถนา
5. ใช้ในงานวิจัยแบบผสมผสาน เช่น EDFR เทคนิค EFR มักถูกนำมาใช้ใน “รอบแรก” ของการวิจัยแบบผสมผสาน เช่น Ethnographic Delphi Futures Research

(EDFR) เพื่อสร้างข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่นำไปสู่การออกแบบแบบสอบถามในรอบถัดไป (Delphi) เพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

6. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน EFR เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมไม่ใช่เพียงผู้ให้ข้อมูล แต่เป็นผู้มีส่วนในการกำหนดทิศทางของอนาคต เช่น การตั้ง “Horizon Dte” หรือการใช้เทคนิค “Backcasting” (การย้อนมองจากอนาคตกลับสู่ปัจจุบัน)

7. เป็นการคาดการณ์เชิงสร้างสรรค์ ไม่ใช่การพยากรณ์แบบตายตัว แนวคิดของ EFR เชื่อว่าอนาคตไม่มีข้อเท็จจริง มีเพียง “จินตนาการของอนาคต” ที่ผู้คนมีอยู่ในปัจจุบัน การวิจัยจึงมุ่งสร้างความเข้าใจเชิงลึกในมุมมองเหล่านี้ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีความหมาย

กล่าวโดยสรุป เทคนิค EFR เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการวิจัยเชิงคุณภาพที่เปิดมุมมองของผู้คนต่ออนาคตในมิติที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยงกับบริบทชีวิตจริงของพวกเขา ข้อมูลที่ได้จาก EFR สามารถนำไปพัฒนาเป็นแนวทางเชิงนโยบาย ระบบสนับสนุน หรือการวางแผนที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ประวัติและความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (The Ethnographic Delphi)

ในกระบวนการวิจัยเชิงอนาคต เทคนิคที่ได้รับความนิยมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องคือ “เทคนิคเดลฟาย” (Delphi Technique) และ “เทคนิคชาติพันธุ์อนาคต” (Ethnographic Futures Research: EFR) ซึ่งต่อมาได้มีการผสมผสานข้อดีของทั้งสองเทคนิค จนเกิดเป็น “เทคนิค EDFR” (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือวิจัยที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น มีนักวิชาการไทยหลายท่านได้อธิบายประวัติและที่มาของเทคนิคนี้ไว้อย่างละเอียด ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2546, หน้า 7) ได้กล่าวว่า เทคนิค EDFR เป็นการพัฒนาเครื่องมือวิจัยอนาคตที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างแนวคิดของ Delphi Technique กับแนวทาง Ethnographic Interview โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “ภาพอนาคตที่พึงประสงค์” ผ่านมุมมองของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคนิคนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย James Dator และทีมงานนักวิจัยจาก University of Hawaii ซึ่งมองว่าเทคนิค Delphi แบบดั้งเดิม แม้จะมีความแม่นยำด้านฉันทามติ แต่ขาดมิติด้านวัฒนธรรมและความเข้าใจเชิงลึกของกลุ่มเป้าหมาย ขณะเดียวกัน Ethnographic Interview แม้จะลึกซึ้งแต่ขาดระบบเชิงปริมาณและกระบวนการแบบวนรอบที่สามารถตรวจสอบซ้ำได้ ดังนั้น EDFR จึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อลบจุดอ่อนของแต่ละแนวทาง และนำจุดแข็งของทั้งสองมาผสมผสานกัน โดยเฉพาะในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางนโยบาย การศึกษา และการพัฒนาอนาคตของสังคมในมิติเชิงวัฒนธรรม

นิตา อุบลทิพย์ และคณะ (2562, หน้า 45) ได้อธิบายว่า เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการรวมข้อดีของการวิจัยแบบเดลฟายกับแนวคิดชาติพันธุ์วิทยา โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาภาพอนาคตที่เป็นไปได้สูงสุดจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และ เมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 97 – 98) ได้กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ได้รับการพัฒนาโดย ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน เมื่อปี พ.ศ. 2522 ขณะกำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยมินนิโซตา (University of Minnesota) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเกิดจากแรงจูงใจสองประการหลักคือ

1. ได้รับการศึกษาในสาขา Futures Studies และ Futures Research ซึ่งทำให้เกิดความสนใจอย่างยิ่งในแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย โดยเฉพาะเทคนิค Delphi และ EFR (Ethnographic Futures Research) ทั้งสองเทคนิคนี้มีข้อจำกัดบางประการในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัยอนาคตในมิติที่ลึกซึ้งและรอบด้าน

2. ได้พบกับศาสตราจารย์ Robert B. Textor แห่ง Stanford University ซึ่งเป็นผู้พัฒนาเทคนิค EFR โดยตรง และได้รับการสนับสนุนจากศาสตราจารย์เท็กซเตอร์ในการพัฒนาเทคนิคใหม่ที่รวมข้อดีของทั้ง Delphi และ EFR เข้าไว้ด้วยกัน จนเกิดเป็นเทคนิค EDFR ที่มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ซึ่งเทคนิค EDFR ถูกออกแบบมาเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของแต่ละเทคนิค โดยการนำ ข้อดีของ Delphi เช่น ความรอบคอบในการไตร่ตรองข้อมูล และความเป็นระบบ มาผสมกับ ข้อดีของ EFR เช่น ความลึกซึ้งของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ จึงช่วยให้การเก็บข้อมูลมีความครอบคลุม เป็นระบบ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ต่อมาการวิจัย EDFR ถูกนำเสนอครั้งแรกในการประชุม The Second Annual Conference of The World Future Society's Education Section ณ เมืองมินนิอาโพลิส รัฐมินนิโซตา สหรัฐอเมริกา ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2522 โดยมี ศาสตราจารย์ Robert B. Textor เป็นผู้วิจารณ์แนวคิดอย่างเป็นทางการ

อรรถ วรรณสอน (2563, หน้า 57 - 59) ได้กล่าวถึง ประวัติและความเป็นมาของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR ดังนี้ ในปี พ.ศ. 2495 กองทัพอากาศอเมริกันประยุกต์เทคนิคการทำวิจัยชนิดหนึ่งที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยเชิญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับในแขนงวิชาและการปฏิบัติมาร่วมระดมความคิดเห็น หลีกเลียงไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาเผชิญหน้าพร้อมกัน กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนสิ่งที่ต้องการแสดงความเห็นลงในแบบสอบถามหรือแบบสำรวจแล้วนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาสรุปและกลับไปถามซ้ำกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในลักษณะเดียวกันอีกเพื่อให้ได้ข้อยุติการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารอันศักดิ์สิทธิ์ของกรีกที่มีประวัติสร้างขึ้นเพื่อสักการะเทวีอธีน่า เทพแห่งความรู้ตามความเชื่อของเทพปกรณัมของชาวกรีกและดูแลรักษาโดยคณะชีพรหมจรรย์ผู้ทรงความรู้และให้การพยากรณ์ปัญหาสำคัญของชาวกรีกโดยการ

ให้ผู้ที่ต้องการรับคำทำนายขึ้นมาเขียนปัญหาทิ้งไว้บนแท่นบูชาและจะทำการทำนายเป็นหนังสือวางไว้บนแท่นบูชาภายในกำหนดเวลา ซึ่งการทำนายอนาคตสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจและการวางแผนที่สำคัญหลายครั้งทำให้มีการใช้ “เดลฟาย” เป็นชื่อของเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นหรือการ ตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคนิคเดลฟาย ได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบโดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทหาร โดย Helmer และ Dalkey นักวิจัย ของบริษัท Rand Corporation ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา (SEMO VOLTECH, 2002) กระบวนการเดลฟายได้รับการออกแบบโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ในช่วงแรกเทคนิคนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มนักอนาคตวิทยาการทหารและนักเทคโนโลยีต่าง ๆ ต่อมาภายหลังมีการใช้เทคนิคนี้ในสาขาสังคมศาสตร์และทางธุรกิจมากขึ้น

เดลฟาย (Delphi) เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการเนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำให้ขจัดปัญหาในเรื่องการ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่มอื่นทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน วิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้าเพราะไม่มีการเปิดเผยตัว

เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ประเมินความต้องการจำเป็นโดยกำหนดและจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบ ยุทธวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นการวางแผนการประเมินแผนการพัฒนาชุมชน

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลง เบื้องต้น 2 ประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจเดี่ยว บุคคลจะมีความตรงมากกว่า การตัดสินใจโดยคนคนเดียวและการตัดสินใจจะมีความตรงมากขึ้นหากผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้น ๆ
2. การตัดสินใจกลุ่ม บุคคลจะมีความเที่ยงมากขึ้นและหากไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดเห็นของกลุ่มได้

กระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลซ้ำ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการ และการสรุปคำตอบของกลุ่มด้วยวิธีการทางสถิติ กล่าวคือการไม่เปิดเผยชื่อกระทำได้ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและกระทำซ้ำโดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูลหลายรอบ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเกิดขึ้นระหว่างรอบของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากแต่ละรอบโดยผู้ดำเนินการ เดลฟาย กระบวนการนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสทบทวนคำตอบของตนเอง เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey,

และ Rescher เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ ระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brainstorming)

สายันท์ ต่ายหลี่ และคณะ (2565, หน้า 189) ได้กล่าวว่า เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคที่เกิดจากการ บูรณาการจุดแข็งของสองเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต ได้แก่ EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาระบบการวิจัยที่มีทั้งความลึกซึ้งเชิงคุณภาพ และความแม่นยำเชิงปริมาณ โดยแนวคิดของ EDFR ได้รับการพัฒนาขึ้นครั้งแรกในประเทศไทย โดย จุมพล พูลภัทรชีวิน ซึ่งได้นำหลักการของ Delphi และ EFR มาผสมผสานระหว่างช่วงที่ศึกษาระดับปริญญาเอก ณ University of Minnesota ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี พ.ศ. 2522 แรงผลักดันในการพัฒนาเทคนิคนี้มาจากการเล็งเห็นข้อจำกัดของแต่ละเทคนิค เช่น

1. Delphi แม้จะได้ความเห็นเชิงปริมาณจากผู้เชี่ยวชาญ แต่ขาดความลึกซึ้งเชิงเนื้อหา
2. EFR แม้จะให้ภาพที่ลึกและละเอียดจากการสัมภาษณ์ แต่ไม่สามารถใช้กับกลุ่มใหญ่หรือวัดระดับความคิดเห็นที่เทียบเคียงได้

การรวมสองเทคนิคนี้ จึงทำให้ EDFR เป็นเครื่องมือวิจัยที่สามารถสร้าง “ภาพอนาคต” ได้อย่างรอบด้าน โดยอาศัย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรอบแรก แล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในรอบถัดไปแบบ Delphi เพื่อค้นหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญในวงกว้าง ในปัจจุบัน เทคนิค EDFR ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในงานวิจัยด้านการศึกษา การวางแผนเชิงนโยบาย และการพัฒนาองค์กร เพราะสามารถตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยืดหยุ่นและมีหลักฐานรองรับ

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 16) ได้กล่าวว่า เทคนิค EDFR ได้รับการพัฒนาโดย Taylor และคณะ ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง Delphi และ EFR โดยนำข้อดีของทั้งสองวิธีมาใช้ร่วมกัน คือ การใช้ผู้เชี่ยวชาญและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

สุชาติ เสวตบดี (2566, หน้า 25) ได้อธิบายว่า เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เกิดจากการผสมผสานจุดแข็งของ Delphi และ EFR เพื่อพัฒนาระบบการวิจัยที่สามารถให้ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณได้อย่างลึกซึ้งและครอบคลุมเหมาะกับการวิจัยในเรื่องที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับอนาคต

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการไทย สามารถสรุปได้ว่า เทคนิค EDFR ได้รับการพัฒนาโดย ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ในปี พ.ศ. 2522 ขณะศึกษาระดับปริญญาเอกที่ University of Minnesota ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้รับแรงบันดาลใจจากการศึกษาทางด้าน Futures Studies และการพบกับศาสตราจารย์ Robert B. Textor ผู้คิดค้นเทคนิค EFR ซึ่งสนับสนุนให้จุมพลพัฒนาเทคนิคใหม่ที่ผสมผสานข้อดีของ Delphi และ EFR

8. ความหมายการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตที่พัฒนาขึ้นจากการผสมผสานระหว่าง Delphi Technique และ Ethnographic Futures Research (EFR) โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างภาพอนาคตที่ลึกซึ้งครอบคลุม และสามารถใช้งานได้จริงในเชิงนโยบายหรือการพัฒนางองค์กร มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคนี้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2546, หน้า 7) อธิบายว่า เทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่าง Delphi Technique และ Ethnographic Interview โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา “ภาพอนาคตที่พึงประสงค์” ผ่านมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเน้นการสื่อสารสองทาง การฟังอย่างลึกซึ้ง และการกลั่นกรองความคิดเห็นในหลายรอบ

จักรกฤษณ์ สิริริน และสุชาดา นันทะไชย (2559, หน้า 45 - 46) ได้อธิบายว่า เทคนิค EDFR คือ การวิจัยอนาคตที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์เชิงชาติพันธุ์วิทยา (Ethnographic Interview) กับเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยมุ่งให้เกิดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ เพื่อกลั่นกรองความคิดเห็นวิเคราะห์แนวโน้ม และสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย

นิศา อุบลทิพย์ และคณะ (2562, หน้า 44 - 45) ได้กล่าวว่า EDFR คือ กระบวนการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญผ่านการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interviews) เพื่อประมวลความคิดเห็นเชิงลึก และนำไปสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามในรอบถัดไป พร้อมแบบสติดีย้อนกลับเพื่อหาฉันทามติร่วมกัน

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมื่อง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 98 - 99) ได้กล่าวว่า เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการผสมผสานระหว่าง เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบแบบไม่เปิดเผยชื่อ และ เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบชาติพันธุ์ (Ethnographic Interview) เพื่อดึงเอาทัศนคติ ค่านิยม และมุมมองเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มเป้าหมาย การรวมสองเทคนิคนี้เข้าด้วยกันทำให้ EDFR มีจุดแข็ง 2 ด้าน ได้แก่

1. ความเป็นระบบในการได้มาซึ่งฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ (จาก Delphi)
2. ความลึกซึ้งของข้อมูลและความเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมของ

กลุ่มเป้าหมาย (จาก EFR)

ด้วยเหตุนี้ EDFR จึงเป็นกระบวนการวิจัยที่เหมาะสมกับการศึกษาความคาดหวัง แนวโน้ม และภาพอนาคตที่ “พึงประสงค์” ในประเด็นที่ซับซ้อนและต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึก เช่น การศึกษา การบริหาร การวางแผนนโยบาย และการพัฒนาสังคม

นครินทร์ กมณีย์ (2565, หน้า 182) ได้อธิบายว่า เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค Delphi

กับการสัมภาษณ์เชิงชาติพันธุ์วิทยา (Ethnographic Interview) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ เพื่อตรวจสอบความเห็นและสร้างฉันทามติในการกำหนดภาพอนาคต

สายันท์ ต่ายหลี และคณะ (2565, หน้า 189) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) คือ กระบวนการวิจัยที่ผสมผสานเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงชาติพันธุ์ (EFR) เข้ากับ เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ และนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างภาพอนาคตที่สอดคล้องกับบริบทจริงและเป็นไปได้อย่างมีเหตุผล การดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิค EDFR เริ่มต้นจาก การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 เพื่อค้นหาแนวคิด ค่านิยม ทศนคติ และความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคต จากนั้นจึงสังเคราะห์ประเด็นและพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในรอบที่ 2 และ 3 ตามแนวทางของ Delphi ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นหลายรอบ พร้อมรับทราบผลรวมของความคิดเห็นของกลุ่ม จุดเด่นของเทคนิคนี้คือ ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่ลึกซึ้งและหลากหลายเชิงคุณภาพจากรอบแรก และนำไปสู่การ ยืนยันความคิดเห็นเชิงปริมาณที่มีฉันทามติในรอบถัด ๆ ไป ทำให้ได้ข้อมูลที่มีทั้งความแม่นยำ และสอดคล้องกับมุมมองของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 17) ได้กล่าวว่า EDFR คือ เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตที่เน้นการสร้างฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญผ่านการสะท้อนความคิดเห็น ความเชื่อ และคุณค่าทางวัฒนธรรม เพื่อคาดการณ์ทิศทางในอนาคตอย่างมีบริบทและความเข้าใจในพื้นที่เป้าหมาย

สุชาติ เสวตบดี (2566, หน้า 25) ได้กล่าวว่า EDFR คือกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบผสมผสาน ซึ่งเริ่มต้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นจึงนำผลมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แล้วดำเนินการอย่างเป็นระบบหลายรอบเพื่อให้ได้ฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคสถิติเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็น

จากแนวคิดของนักการศึกษา สรุปลได้ว่าระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (Research Technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Communicating Process) ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยไม่ต้องเผชิญหน้าโดยตรง เทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างความแม่นยำทางวิทยาศาสตร์ของ Delphi และความเข้าใจเชิงลึกของ EFR ซึ่งช่วยให้นักวิจัยสามารถสร้างภาพอนาคตที่พึงประสงค์ได้อย่างรอบด้าน สะท้อนความต้องการและมุมมองของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง และเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กรหรือสังคมในทิศทางที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะ ทำการวิจัยอย่างน้อย 2 รอบ โดยใช้เวลาในการศึกษา 10 ปี

9. ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

จุฬพล พูลภัทรชีวิน (2546, หน้า 8 - 10) ได้สรุปขั้นตอนหลักไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. วิเคราะห์ปัญหา
2. กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้รู้

3. สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Ethnographic Interview)
4. สังเคราะห์ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
5. ตรวจสอบความสอดคล้องรอบที่ 2 และ 3
6. สรุปภาพอนาคตร่วมและแนวทางพัฒนา

จักรกฤษณ์ สิริริน และสุชาติ นันทะไชย (2559, หน้า 46 - 48) ได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยด้วยเทคนิค EDFR ไว้ดังนี้

1. EDFR รอบที่ 1 ใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 21 คน เพื่อกำหนดแนวโน้มของการใช้ e - Education ในบริหารงานวิชาการ โดยวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประเด็น
2. EDFR รอบที่ 2 สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลรอบแรก แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ
3. EDFR รอบที่ 3 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 พร้อมข้อมูลสถิติประกอบ เช่น ค่ามัธยฐาน (Median), ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและยืนยันความเห็น
4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ (ค่ามัธยฐาน ≥ 3.5), ความเห็นสอดคล้องกัน (Mode และ Median ต่างกันไม่เกิน 1), IQR ไม่เกิน 1.5 และมีความเห็นสอดคล้องในระดับ $\geq 85\%$

นิตา อุบลทิพย์ และคณะ (2562, หน้า 45 - 46) ได้กล่าวว่า EDFR ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดผู้เชี่ยวชาญ
2. กำหนดประเด็นแนวโน้ม
3. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบแรก
4. วิเคราะห์ข้อมูลรอบแรก
5. ทำแบบสอบถามรอบที่สองพร้อมสถิติย้อนกลับ
6. สรุปภาพอนาคตจากความคิดเห็นที่ได้ฉันทามติ

วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี (2563, หน้า 99) ได้กล่าวว่า การดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิค EDFR ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel of Experts) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญ โดยผู้วิจัยต้องพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับประเด็นที่จะศึกษา โดยต้องมีคุณลักษณะ เช่น มีประสบการณ์การทำงานในสาขานั้น ๆ อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป หรือมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (Ethnographic Interview Round 1) ใช้เทคนิค EFR เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญผ่านการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด โดยเน้นคำถามที่เกี่ยวข้องกับภาพอนาคตใน 3 มุมมอง คือ

2.1 ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Desirable Future)

2.2 ภาพอนาคตที่ไม่น่าพึงประสงค์ (Undesirable Future)

2.3 ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Probable Future)

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะถูกถอดความ และนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหา “ประเด็นหลัก” ที่เกิดซ้ำหรือสะท้อนแนวโน้มร่วมกัน แล้วจึงนำมาพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะหรือหัวข้อในแบบสอบถาม

4. การสร้างแบบสอบถาม (Delphi Round 2) ผู้วิจัยจะนำข้อเสนอจากรอบสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Structured Questionnaire) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแต่ละประเด็นตามระดับความคิดเห็น เช่น ความสำคัญ ความเป็นไปได้ หรือความเหมาะสม

5. การสำรวจความคิดเห็นซ้ำ (Delphi Round 3) หลังจากวิเคราะห์ผลรอบที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยจะจัดทำแบบสอบถามอีกครั้ง โดยแนบผลสถิติ เช่น ค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเห็นของตนว่าต้องการปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นเดิม

6. การเขียนภาพอนาคต (Futures Scenario Construction) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ใช้ข้อมูลจากทุกรอบมาสังเคราะห์และเขียน “ภาพอนาคต” ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับฉันทามติ หรือความเห็นส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญ โดยจำแนกเป็นภาพอนาคตในรูปแบบต่าง ๆ ตามเป้าหมายของการวิจัย

อรรถ วรรณสอน (2563, หน้า 61 - 66) การทำวิจัยแบบ EDFR มีรายละเอียดที่มีความสำคัญและผู้วิจัยควรศึกษาให้เข้าใจ ก่อนลงมือทำวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งช่วงเวลา

มิติของการแบ่งช่วงเวลาในการวิจัยอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยทั่วไปผู้วิจัย จะวิเคราะห์และพิจารณาจากบริบทงานวิจัยของตนเอง จมพล พุฒภัทรชีวิน ได้นำเสนอแนวคิดในการ แบ่งช่วงเวลาศึกษาและวิจัยอนาคตไว้ว่า นักอนาคตนิยมมักจะแบ่งช่วงเวลาของการทำนายหรือช่วงเวลาของการวางแผน ออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 คือช่วงเวลา 5 ปี หรือ Immediate Forecasting หรือ Immediate Planning นักอนาคตนิยมถือว่าการทำนายหรือการวางแผนระยะกระชั้นชิด ถ้าเป็นเรื่องของการแก้ปัญหา ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ช่วงที่ 2 คือช่วงประมาณ 5 - 10 ปี ช่วงนี้เป็นช่วงที่นักอนาคตนิยมเรียกว่า Short Range Forecasting หรือ Short Range Planning ก็เป็นการทำนายหรือการวางแผนหรือการศึกษาอนาคตระยะสั้น

ช่วงที่ 3 คือช่วง 10 - 15 ปี หรือไปจนถึง 20 ปี ช่วงนี้เรียกว่าเป็นระยะกลาง Middle Range Forecasting หรือ Middle Range Planning นักอนาคตนิยมส่วนใหญ่ที่มักจะศึกษาอนาคตในช่วงนี้เนื่องจากผู้วิจัยสามารถที่จะเห็นผลได้

ช่วงที่ 4 คือช่วงระยะยาว 20-25 ปีขึ้นไป ช่วงนี้จะเป็นระยะยาวนานจนเกินไป ข้อมูลที่ได้ผลที่ได้อาจจะขาดความสนใจใกล้ตัวผู้ทำวิจัยเกินไป ซึ่งกล่าวโดยสรุปผู้วิจัยจะศึกษาช่วงไหนอยู่ที่ จุดมุ่งหมายของการวิจัยและอยู่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ

2. เกณฑ์และวิธีการ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตมักจะมีแนวโน้มเกิดขึ้นค่อนข้างรวดเร็วทำให้เตรียมตัวไม่ทัน เรื่องของการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะซับซ้อนมีความเป็นไปได้หลายรูปแบบ จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ต้องมีหลักการในการเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาอนาคต เพราะเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญนั้นน่าจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มองหรือคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนถูกต้องมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป เหตุผลอีกประการหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในหน่วยงานมักจะเกิดมาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงกลุ่มผู้บริหารผู้มีอำนาจ ผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่เป็นผู้นำ กลุ่มคนเหล่านี้ล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น ดังนั้นถ้าหากจุดมุ่งหมายของการศึกษาต้องการให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องอาศัย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต่างมีความต้องการที่จะรับรู้ข้อมูล แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญซึ่งกันและกันเพื่อประกอบการตัดสินใจเพื่อประกอบการวางแผน และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย

สำหรับเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หากผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะสรุปอ้างอิง ไปยังกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาก็ควรปฏิบัติตามขั้นตอนของการวิจัยโดยทั่วไป คือมีการสุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีนี้หมายถึงต้องเป็นไปตามโอกาสทางสถิติและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่นั้นมีขนาดมากพอที่จะทำการสุ่ม แต่ในความเป็นจริงการวิจัยอนาคตจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการวิจัยธรรมดาเพราะต้องเน้นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงมีลักษณะที่เป็นแบบเจาะจงเลือก มากกว่าการสุ่มด้วยเหตุผลต่าง ๆ ตัวอย่างในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการจะทำให้ผลการวิจัยเกิดผลจริง ผู้วิจัยควรเลือกผู้บริหารในหน่วยงานนั้น และผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารมาผนวกเข้ากับกลุ่มนักวิชาการ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาว่า ผู้เชี่ยวชาญควรจะประกอบไปด้วยใครบ้าง ในอัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวถึง ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าจะให้ความสำคัญในเรื่องใด

สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยอาจใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงในกรณีที่รู้ว่า ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาเป็นใครบ้าง แต่ถ้าหากผู้วิจัยไม่ทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยอาจใช้การทำ Snowball หรือเรียกอีกอย่างว่าวิธีโยนลูก โดยเริ่มต้นจากคนในหน่วยงานนั้น เช่น ผู้บริหารระดับหนึ่งระดับใดผู้วิจัยก็กำหนดว่าเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วขอให้เขาเอ่ยชื่อบุคคลที่เขาคิดว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เรากำลังศึกษา สัก 3 - 5 ชื่อ แล้วผู้วิจัยไปสัมภาษณ์และถามชื่อผู้เชี่ยวชาญ ต่อไปอีกจนครบจำนวน

3. การระบุผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยอาจจะบุชชื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยอาจประกาศในหน้าแรกหรือในภาคผนวกหรือในบทที่เขียนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยในเรื่องกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยยึดหลักที่จะไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อผู้เชี่ยวชาญ

4. การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะมีผลกระทบต่อผลการวิจัยตลอดเวลา เนื่องจากการวิจัยอนาคตนั้นกินเวลามาก จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นจะต้องมีการติดต่อล่วงหน้าก่อนเสมอ จะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนและระเบียบวิธี เวลาที่จะใช้ในแต่ละรอบ ย้ำให้เห็นความสำคัญของการวิจัยให้ชัดเจนว่า มีจุดมุ่งหมายและประโยชน์อย่างไรบ้าง ผู้เชี่ยวชาญจะทราบเองว่าจะให้ความร่วมมือได้มากน้อยเพียงใด หากผู้เชี่ยวชาญให้ความร่วมมือ ผู้วิจัยก็สามารถนัดวันสัมภาษณ์ นัดสถานที่ วัน เวลา ให้เรียบร้อย การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะเป็นเครื่องยืนยันว่าจะได้รับความร่วมมือแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ใช้ความเชี่ยวชาญเต็มที่ มีเวลาคิดล่วงหน้า และสามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยในลักษณะใดอย่างไร

5. การสัมภาษณ์แบบ EDR

รอบที่ 1 อาจจะยึดรูปแบบการสัมภาษณ์เริ่มจากการมอง 3 ภาพ คือ ภาพบวก ภาพลบ และภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด ข้อดีคือทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่ติดอยู่กับภาพหนึ่งภาพใดที่เขาฝังใจ แต่ผู้วิจัยต้องการเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นหรือพูดถึงแนวโน้มที่คาดว่าจะเป็นไปได้ อีกวิธีหนึ่งผู้วิจัยอาจขอให้ผู้เชี่ยวชาญพูดถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ไม่ว่าจะพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ให้พูดรวมกันออกมาในคราวเดียวกัน การสัมภาษณ์นั้นเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์เพิ่มประเด็นแนวโน้มที่เราได้จากการสัมภาษณ์คนแรก ๆ ผนวกเข้าไปในการสัมภาษณ์คนต่อ ๆ ไป เพราะจุดมุ่งหมายของผู้วิจัยคือต้องการศึกษาแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่ จะมากได้ฉะนั้นผู้วิจัยจึงสามารถผนวกเข้าไปได้ตลอดเวลา

6. การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถามควรใช้ภาษาที่สั้น กระชับ ชัดเจน โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หากผู้เชี่ยวชาญใช้ภาษาที่ชัดเจนดีแล้ว ผู้วิจัยไม่จำเป็นต้องไปปรับปรุงแก้ไข แต่หากไม่ชัดเจนและในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทราบว่าผู้เชี่ยวชาญหมายถึงอะไร ผู้วิจัยก็สามารถที่จะแก้ไขคำพูดให้ตรงประเด็นให้มากที่สุด ที่สำคัญคือให้สั้น กระชับ ชัดเจน แต่อย่าเอาความสั้นมาเป็นเครื่องกำหนดแล้วจะทำให้ความชัดเจนลดลง ภาษาที่ใช้ควรจะใช้ภาษาที่แสดงความเป็นกลางมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ พยายามหลีกเลี่ยงภาษาที่จะสื่อถึงทัศนคติ หรือความลำเอียงของผู้วิจัยลงไป ผู้วิจัยไม่ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่ผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการเขียนแนวโน้มก็คือการสังเคราะห์ การตีความภาษา ใช้ให้ตรงที่สุดตามที่ผู้เชี่ยวชาญ ต้องการจริง ๆ ในการเขียนแนวโน้ม จะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นเดียวต่อ 1 ข้อ ไม่ควรมีแนวโน้มย่อย ๆ อยู่ในแนวโน้มใหญ่ เพราะจะทำให้ตีค่าคะแนนที่ได้ลำบาก อีกประเด็นหนึ่งคือพยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่คลุมเครือ เช่น ดีขึ้น เลวลง ถ้าผู้วิจัยขยายให้ชัดเจนได้ก็ควรทำ

7. จำนวนรอบ

ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย แต่ในความเป็นจริง การที่จะหยุดที่รอบหนึ่งรอบได้นั้น การวิจัยอนาคตจะดูว่าคำตอบที่ผู้วิจัยได้ในรอบ

ต่าง ๆ นั้นมีความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยัง ถ้ามีมากพอก็อาจจะหยุดได้ในรอบที่ 2 ฉะนั้นเวลาที่บอกให้ทำเพียงประสงค์ หรือไม่เพียงประสงค์ในรอบที่ 2 แล้วรอบที่ 3 ก็ทำซ้ำนั้น จุดมุ่งหมายคือต้องการเพื่อให้แน่ใจว่าถ้าข้อมูลที่ได้นักแน่นพอแล้ว รอบที่ 2 เราหยุดได้ อาจไม่จำเป็นต้องทำรอบที่ 3 แต่ถ้าต้องการให้มีความหนักแน่นก็ทำรอบที่ 3

นครินทร์ กมณีย์ (2565, หน้า 184 - 186) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR ประกอบด้วย 3 รอบ คือ

1. รอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อหาความเห็นเกี่ยวกับอนาคต
2. รอบที่ 2 นำข้อมูลจากรอบแรกมาพัฒนาแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสำคัญของแต่ละประเด็น
3. รอบที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นและสังเคราะห์คำมีัยฐานกับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อยืนยันฉันทามติ

สายันท์ ต่ายหลี่ และคณะ (2565, หน้า 189 - 190) ได้กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ประกอบด้วย 3 รอบหลัก ที่ออกแบบเพื่อผสมผสานความลึกเชิงคุณภาพของการสัมภาษณ์ (EFR) เข้ากับความแม่นยำเชิงปริมาณของแบบสอบถาม (Delphi) ดังนี้

1. รอบที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview EFR Round 1) เป็นกระบวนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจาก ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญสะท้อนภาพอนาคตที่ตน “พึงประสงค์” “ไม่พึงประสงค์” และ “น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด” วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยวิธี วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสกัดประเด็นหลักที่สะท้อนภาพอนาคตในเชิงระบบ

2. รอบที่ 2 การสำรวจความคิดเห็น (Delphi Round 2) นำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็น แบบสอบถาม (Structured Questionnaire) แจกให้กับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเพื่อประเมินความสำคัญ ความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ของแต่ละประเด็น ใช้สถิติ ค่ามีัยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) วิเคราะห์ความคิดเห็น

3. รอบที่ 3 การยืนยันความคิดเห็น (Delphi Round 3) ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับข้อมูลผลสถิติจากรอบที่ 2 และมีโอกาส ปรับหรือยืนยันความคิดเห็นเดิม เป้าหมายของรอบนี้คือเพื่อให้เกิด ฉันทามติ (Consensus) หรือความเห็นร่วมที่สอดคล้องกันมากที่สุดในกลุ่ม ใช้สถิติเดิมวิเคราะห์ซ้ำเพื่อยืนยันระดับความเห็นพ้อง

จุดเด่นของขั้นตอน EDFR คือ ผสานคุณภาพ (จากการสัมภาษณ์) และปริมาณ (จากแบบสอบถาม) ได้ข้อมูลลึกจากบริบทจริง และมีฉันทามติที่สะท้อนภาพอนาคตได้ชัดเจน และเหมาะกับการพัฒนานโยบาย ระบบ หรือแนวทางการจัดการอนาคตในประเด็นที่ซับซ้อน

ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวิสินทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 18) ได้สรุปขั้นตอนของเทคนิค EDFR ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและบริบทของประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาทัศนคติ ความเชื่อ และความคาดหวัง
 3. วิเคราะห์และจัดกลุ่มแนวโน้ม
 4. นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบฉันทามติและแนวโน้มที่เกิดขึ้น
- สุชาติ เศเวตบตี (2566, หน้า 25 - 26) ได้แบ่งขั้นตอนของการวิจัย EDR ไว้ 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิจัยเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อรวบรวมแนวโน้มและประเด็นสำคัญ
 2. การพัฒนาแบบสอบถามและวิเคราะห์ความคิดเห็น สังเคราะห์ข้อมูล จากรอบแรกมาพัฒนาแบบสอบถามและใช้เทคนิค Delphi เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็น
 3. การยืนยันความคิดเห็นและสร้างฉันทามติ ใช้สถิติเช่น ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และสรุปเป็นข้อเสนออนาคตภาพ
- จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยด้วยเทคนิค EDR มีลำดับกระบวนการที่สำคัญและสามารถจัดกลุ่มเป็นขั้นตอนหลักได้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (Ethnographic Interview EFR Round 1) ศึกษา และสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเน้นการตั้งคำถามเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนภาพอนาคต
2. การพัฒนาแบบสอบถามและสำรวจความคิดเห็น (Delphi Round 2) ผู้วิจัยนำแนวโน้มจากการวิเคราะห์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (เช่น ระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้) แล้วแจกให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมประเมิน พร้อมใช้ค่าสถิติเช่น ค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) วิเคราะห์ความคิดเห็น ถ้าระดับความสอดคล้องไม่ถึงเกณฑ์ อาจมีการทำซ้ำในรอบที่ 3 4 ... ไปเรื่อย ๆ
3. การสังเคราะห์ภาพอนาคต (Scenario Construction) ผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่ได้จากทุกขั้นตอนมาสังเคราะห์เพื่อสร้าง “ภาพอนาคตที่พึงประสงค์”

บริบทโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

1. ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เดิมมีชื่อว่า “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ตั้งอยู่ถนนพญาไท ติดกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนนี้เดิมสังกัดอยู่กับจุฬาลงกรณ์ และเตรียมนักเรียนแผนกต่าง ๆ ไว้สำหรับเข้าศึกษาในคณะต่าง ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ สภามหาวิทยาลัยได้ลงมติให้จัดตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2580 โรงเรียนเปิดเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2480 และนักเรียนเริ่มเรียนวันแรก

เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2481 ฯพณฯ ศ.ม.ล. ปิ่น มาลากุล เป็นผู้อำนวยการคนแรกของ โรงเรียน

พ.ศ. 2490 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาได้ออนไปสังกัดกรมวิสามัญศึกษา และมีระเบียบกำหนดให้นักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนี้สอบคัดเลือกเข้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับนักเรียนเตรียมอุดมศึกษาของโรงเรียนทั่วไป ทั้งยังได้ตัดคำว่า “แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ออก คงเหลือคำว่า “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา” เท่านั้น

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จึงเป็นชื่อเฉพาะที่มีความหมายเดิม เพราะนักเรียนที่เข้ามาเรียนโรงเรียนนี้ ส่วนมากต้องการไปเรียนต่อชั้นอุดมศึกษา

พ.ศ. 2503 ได้มีการเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาแห่งใหม่เรียกชั้นเตรียมอุดมศึกษาปีที่ 1 และ ปีที่ 2 เดิมว่า ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ แบ่งเป็นชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 และ 5 แผนกศิลปแพนวิทยาศาสตร์ และแผนกทั่วไป หลักสูตรสองปีเท่าเดิม

อนึ่ง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสามพราน ได้ตั้งขึ้นในปี 2501 โดยย้ายมาจาก โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาบางปู ซึ่งตั้งขึ้นในปี 2500 ครั้นต่อมาในปีการศึกษา 2507 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสามพราน ก็ได้ย้ายเข้ามารวมอยู่กับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ณ กรุงเทพมหานคร

ภารกิจหลักของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาคือให้การศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมุ่งให้นักเรียนมีวุฒิ และมีความสามารถที่จะเข้าศึกษาต่อในชั้นอุดมศึกษาหรือ อาชีวศึกษาตอนปลายสายสามัญชั้นสูงต่อไป นอกจากนี้ยังมุ่งปลูกฝังอุปนิสัย และสร้างเสริมให้นักเรียนมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีพลานามัยสมบูรณ์แข็งแรง เพื่อให้สมดังเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่ว่า “ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณธรรม”

นอกจากภารกิจที่สำคัญดังกล่าวแล้ว โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ยังได้รับ มอบหมายจากกรมเจ้าสังกัด ให้ปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญและควรกล่าวถึง เช่น ในปี พ.ศ. 2499 ได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือด้านแนะแนวการศึกษาแก่โรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนราษฎร์ที่มีชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มอบหมายจน บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกรม ทั้งยังได้ส่งครูไปช่วยสอนเพิ่มเติมในวันหยุดราชการ ให้แก่นักเรียนตามโรงเรียนที่ได้ขอร้องมาเป็นพิเศษ

พ.ศ. 2503 ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีคำสั่งมอบหมายให้โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาช่วยเหลือทางด้านการ วิชาการแก่ภาคการศึกษาทั้ง 12 ภาค โรงเรียนจึงได้จัดส่งผู้ช่วยผู้อำนวยการและหัวหน้าหมวดวิชา ไปแนะนำการสอนให้กับครูตามศูนย์พัฒนาการศึกษาทุกภาคทั่วประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนการสอนของโรงเรียนต่าง ๆ อยู่ระดับเดียวกับโรงเรียนอุดมศึกษาและยังได้รับหน้าที่อบรมครูของ กรมสามัญศึกษาที่จะไปสอนในส่วนภูมิภาค โดยจัดอบรม ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จนมี ประสบการณ์พร้อมที่จะไปสอนตามแบบของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ แก่พยาบาลของกอง พยาบาล กระทรวงสาธารณสุข โดยโรงเรียนจัดอาจารย์ไปช่วยสอนพยาบาลที่จบชั้น ม.ศ. 3

หรือ ม. 6 เดิม ซึ่งอาจดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลหรือพยาบาล ที่รับราชการมานานใน โรงพยาบาลของรัฐบาลและเอกชน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งทางกองพยาบาลกระทรวง สาธารณสุข ได้คัดเลือกส่งมาเรียนเพื่อสมัครสอบเทียบชั้น ม.ศ. 5 (มัธยมศึกษาตอนปลาย สายสามัญ) นอกจากนั้น โรงเรียนวิทยฐานะปรับปรุงหรือเรียนปริญญาต่อด้านสาธารณสุขศาสตร์ ฯลฯ เพื่อเป็นครูพยาบาลต่อไปได้

นอกจากจะให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่โรงเรียนต่าง ๆ ทั้งโรงเรียน รัฐบาล และโรงเรียนราษฎร์ ส่วนกลาง และส่วนภูมิกาดังกล่าวแล้ว โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ยังได้ดำเนินการช่วยเหลือในการก่อตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ 5 โรงเรียน คือ

1. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ตั้งอยู่ในท้องตำบลวังทองกลาง ถนนลาดพร้าว เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2514
 2. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ตั้งอยู่บนถนนพัฒนาการ เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการประกาศตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2521
 3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ตั้งอยู่ถนนรามคำแหง แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2526
 4. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย (เตรียมอุดมศึกษา) ตั้งอยู่ที่อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี กระทรวงศึกษาธิการประกาศจัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2535
- นอกจากนี้ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ยังได้ช่วยดูแลจัดวางระบบให้กับโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาในส่วนภูมิภาค คือ
1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ ตั้งอยู่ที่อำเภอพระพรหม จังหวัด นครศรีธรรมราช ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2542
 2. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งอยู่ที่อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2542
 3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2546

2. ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ เดิมชื่อโรงเรียนศรีวิชัย ประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2358 โดย ฯพณฯสมพันธ์ ทองสมัคร ได้รับบริจาคที่ดินจากบริษัท ซีตี้แลนด์ กรุ๊ป จำกัด จำนวน 46 ไร่ 1 งาน 28.5 ตารางวา ผนุมที่ 6 ตำบลพรุ อำเภอพระพรหม จังหวัดนครศรีธรรมราช

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศเปลี่ยนชื่อเห็น โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ โดย ฯพณฯ ชมพล ศิปออาชา ในวันที่ 6 เมษายน 2540 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ ได้รับการสนับสนุนทางด้านวิชาการ และหลักสูตรตามโครงสร้างการโรงเรียนที่โรงเรียนน้อง จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อเตรียมนักเรียนเข้าศึกษาต่อ ในระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะ

ทั้งนี้ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ มีแนวคิดสำคัญ คือ จัดตั้งโรงเรียน ให้มีความพร้อมในทุกด้านเพื่อสนองนักเรียนใน 14 จังหวัดภาคใต้ ให้มีโอกาสเท่าเทียมนักเรียน ในกรุงเทพมหานคร ตลอดจนส่งเสริมให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางสติปัญญา และเน้นการเรียน การสอนทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ เป็นโรงเรียนลักษณะพิเศษนำร่อง จัดกระบวนการเรียนการสอนลักษณะเดียวกับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะ ดำเนินการจัดตั้ง โรงเรียนลักษณะนี้ในภาคอื่น ๆ ต่อไปเพราเป้าหมายคือ ทำกรุงเทพมหานคร ให้เล็กลง ทำให้ภูมิภาคใหญ่ขึ้น

3. ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เดิมชื่อ “โรงเรียนสว่าง” เป็นโรงเรียนสังกัดกรมวิสามัญศึกษา เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2500 โดยความเอื้อเฟื้อของหลวง ปรีวรรตวรวิจิตร สามชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดสกลนครสมัยนั้น เปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อ วันที่ 6 มิถุนายน 2500 โดยฝากเรียนที่โรงเรียนสว่างแดนดินซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ของกรมสามัญ ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่คนแรกคือ นายประมวล อุปพงษ์ เปิดทำการสอนชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 ห้องเรียน มีนักเรียน 45 เมื่อทำการก่อสร้างอาคารเสร็จ ได้ย้ายมา เรียนเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2501 เป็นต้นมา

วันที่ 1 สิงหาคม 2506 กรมวิสามัญศึกษา ได้แต่งตั้ง นายนิรัตน์ วิภาวิน ครูโท โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่แทนนายประมวล อุปพงษ์ และในปีนั้นเอง โรงเรียนได้ขอเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสว่างศึกษา”

ปีการศึกษา 2517 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศยุบรวมกรมสามัญศึกษาและ กรมวิสามัญศึกษาเข้าเป็นกรมเดียวกัน โดยใช้ชื่อกรมสามัญศึกษาและให้จัดการศึกษาในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสว่างแดนดิน ซึ่งเดิมสังกัดกรมสามัญศึกษาจึง ถูกยุบรวมโดยให้อาคารและสถานที่และบุคลากรยุบรวมเป็นโรงเรียนเดียวกันกับโรงเรียนสว่างศึกษา บริหารงานเป็น 1 โรงเรียนภายใต้ชื่อ “โรงเรียนสว่างศึกษา” โดยจัดการเรียนการสอนแยกเป็นฝั่ง ม.ต้น (โรงเรียนสว่างแดนดิน) และฝั่ง ม.ปลาย (โรงเรียนสว่างศึกษา) ทั้งสองฝั่งมีระยะทางห่างกัน ประมาณ 500 เมตร

พ.ศ. 2537 นายบรรจง พงษ์ศาสตร์ อธิบดีกรมสามัญศึกษา พิจารณาเห็นว่า โรงเรียนสว่างศึกษาซึ่งจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้น ม.1 - ม.6 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ มีจำนวนบุคลากรมาก อีกทั้งสถานที่ที่เป็นศูนย์การเรียนการสอนยังแยกกันอยู่คนละส่วน ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน การดูแลและนิเทศติดตามไม่ทั่วถึง จึงได้ประกาศแยกโรงเรียน

สว่างศึกษาออกเป็น 2 โรงเรียน ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้ใช้สถานที่โรงเรียนสว่างศึกษาฝ่าย ม.ต้น เป็นที่ตั้งของโรงเรียนสว่างแดนดิน ดำเนินการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนสถานที่ของโรงเรียนสว่างศึกษาฝ่าย ม.ปลาย ให้เป็นที่ตั้งของโรงเรียนสว่างศึกษาดำเนินการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

วันที่ 5 ธันวาคม 2541 นายวันชัย วิเศษโพธิศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนได้นำหลักการปรับเปลี่ยนโรงเรียนสว่างศึกษาเป็นโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีการจัดการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

วันที่ 12 ธันวาคม 2541 นายกวาง รอบครอบ อธิบดีกรมสามัญศึกษาและคณะผู้บริหารกรมสามัญศึกษาได้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนเพื่อดูความพร้อมที่จะตั้งเป็นโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจุดประสงค์ในการจัดตั้ง เพื่อสกัดกั้นนักเรียนไม่ให้เข้าไปเรียนที่กรุงเทพมหานคร

วันที่ 1 มิถุนายน 2542 ด้วยกรมสามัญศึกษาอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 กระทรวงศึกษาธิการจึงให้เปลี่ยนชื่อ โรงเรียนสว่างศึกษา เป็น “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ลงนามโดยนายปัญญา เกสรทอง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

4. ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ เดิมชื่อโรงเรียนพิษณุโลกศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 289 หมู่ 5 ตำบลหัวรอ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดแห่งที่ 3 ของจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งได้ทำการเปิดเรียนเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2517 สืบเนื่องมาจากเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2511 ดร.ก่อ สวัสดิพานิชย์ อธิบดีกรมวิสามัญศึกษา (ต่อมาเป็นกรมสามัญศึกษา) ในขณะนั้นได้เดินทางมาตรวจเยี่ยมโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม โดยมีนายมานะ เอี่ยมสกุล เป็นอาจารย์ใหญ่และได้พารภกับนายมานะ เอี่ยมสกุล ว่าต้องการจะได้ที่ดินประมาณ 200 ไร่ เพื่อก่อตั้งวิทยาลัยชั้นสูง หรือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ขึ้นในจังหวัดพิษณุโลกอีกหนึ่งแห่ง ต่อมา นายละเมียน อัมพะะสิริ นายกสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคมในสมัยนั้น ได้ทราบจากนายประเสริฐ สิทธิชัย ผู้จัดการโรงงานพิษณุโลกองค์การทอผ้าว่ามีพื้นที่ว่างเปล่าเป็นพื้นที่ราชพัสดุ ซึ่งกระทรวงกลาโหมครอบคลุมนอยู่ประมาณ 200 ไร่เศษ ตั้งอยู่ตำบลหัวรอ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก นายมานะ เอี่ยมสกุล ได้แจ้งให้อธิบดีกรมสามัญศึกษาทราบ ต่อมากรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ติดต่อขอให้พื้นที่ดังกล่าวจากกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง เพื่อเป็นสถานที่ก่อสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษาอีกหนึ่งอับัติกรมสามัญศึกษาได้แจ้งให้อาจารย์ใหญ่โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคมทราบว่า กรมสามัญศึกษา อนุมัติให้เปิดโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก บนพื้นที่ดังกล่าวอีกหนึ่งแห่ง และได้เปิดทำการเรียนการสอน ในปีการศึกษา 2517 โดยนายประสิทธิ์ มากกลิ่น ดำรงตำแหน่งผู้บริหารคนแรก และได้เปิดรับนักเรียนครั้งแรก ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 4 ห้อง 186 คน ครูอาจารย์จำนวน 7 คน โดยได้ฝากที่โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคมก่อน ต่อมาในวันที่ 23 มิถุนายน 2518

นายประสิทธิ์ มากกลิ่น อาจารย์ใหญ่คนแรกได้ทำการย้ายสถานที่เรียนจากโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม มาทำการเรียน ณ ที่อยู่ปัจจุบัน โรงเรียนพิษณุโลกศึกษาได้ขยายตัวเพื่อรองรับนักเรียน ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างรวดเร็ว ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายในการจัดการศึกษาให้ทุกโรงเรียนทั่วประเทศไทยให้มีคุณภาพทัดเทียมกันแม้ในส่วนใดของประเทศก็ตาม อีกทั้งกรมสามัญศึกษามีนโยบายที่จะขยายโอกาสทางการศึกษา และต้องการที่จะมีโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาอยู่ในทุกภาคของประเทศ ทำให้เกิดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดสกลนคร โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้ที่จังหวัด นครศรีธรรมราช และมีดำริที่จะตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ที่จังหวัดพิษณุโลก

ในปี พ.ศ. 2542 ผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกศึกษา นายจุฬา ทารักษา ได้ ประสานงานกับผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา คือ นายอัศวิน วรรณวินเวศร์ เพื่อขอจัดตั้ง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษา โดยตอบรับเป็นเบื้องต้นโดยรับโรงเรียนพิษณุโลกศึกษา เข้าเป็นเครือข่าย ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โดยได้ดำเนินการร่วมกันผ่านกรมสามัญศึกษา เพื่อขอจัดตั้ง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ แต่ได้ระงับไปช่วงหนึ่ง เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียม อุดมศึกษา นายอัศวิน วรรณวินเวศร์ เกษียณอายุราชการ ต่อมาผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลก ศึกษา นายมนู วัฒนไพบูลย์ ได้รับทราบการขอจัดตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ที่โรงเรียนพิษณุโลกศึกษา และได้รับนโยบายของกรมสามัญศึกษาในการประสานงานจัดตั้ง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ที่โรงเรียนพิษณุโลกศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เพราะเป็น จังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของภาคเหนือมีสถาบันอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยนเรศวร สถาบันราชภัฏ สถาบันราชชมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกศึกษา ได้ประสานงานกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพฯ ปัจจุบัน คือ นางพรณี เพ็งเนตร เพื่อเข้าเป็น เครือข่ายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาได้ตอบรับ ไม่ขัดข้องในการขอเป็นเครือข่าย เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 นายปองพล อดิเรกสาร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในขณะนั้นได้ประกาศให้เปลี่ยนชื่อโรงเรียน พิษณุโลกศึกษา เป็นโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ ซึ่งนับเป็นเกียรติอย่างสูงต่อชาวจังหวัดพิษณุโลก

5. ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเภทสหศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ที่ 67 หมู่ 8 ซอยร่วมพัฒนา ถนนสุวินทวงศ์ แขวงลำผักชี เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร 10530 บนที่ดินราชพัสดุ กรมธนารักษ์ จำนวน 20 ไร่

วันที่ 15 กรกฎาคม 2537 ประกาศจัดตั้งโรงเรียน โดย ฯพณฯ นายสัมพันธ์ ทองสมัคร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนองนโยบายกระทรวงศึกษาธิการปี การศึกษา 2537 ให้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 4 มุมเมืองขึ้น เพื่อขยายโอกาสทาง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติตลอดจนรำลึกถึงคุณงามความดี

ของ ดร.โกวิท วรพิพัฒน์ อธิบดีปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้สร้างคุณประโยชน์แก่วงการศึกษาไทย และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติมาตลอดชีวิตราชการ โดยมีดำริให้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย แบบโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขึ้น และมอบหมายให้เป็นสาขาของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา (พญาไท) สุวินทวงศ์”

วันที่ 16 พฤษภาคม 2537 เปิดเรียนปีการศึกษา 2537 รับนักเรียนรุ่นแรก ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ซึ่งเป็นรุ่นแรกมีนักเรียนจำนวน 43 คน โดยฝากเรียนไว้ที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพญาไท

วันที่ 8 สิงหาคม 2537 มีพิธีวางศิลาฤกษ์ โดยนายปราโมทย์ สุขุม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2540 ได้เกิดวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจขึ้นในประเทศ จึงทำให้การก่อสร้างโรงเรียนต้องหยุดชะงักลง

ปีการศึกษา 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอขออนุมัติหลักการ การจัดการศึกษารูปแบบสหกิจขึ้นเพื่อแก้ปัญหา รองรับปริมาณนักเรียนในเขตกรุงเทพมหานครและได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้มีการจัดสร้างโรงเรียนขึ้นใหม่ ในที่ดินราชพัสดุเดิมของโรงเรียนจำนวน 20 ไร่ โดยให้ชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์”

วันที่ 16 พฤษภาคม 2550 เปิดเรียนภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยฝากเรียนไว้ที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ถนนรามคำแหง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้มีคำสั่งแต่งตั้งให้นายยอร์ช เสมอมิตร ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์ อีกหน้าที่หนึ่งเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม 2550 เป็นต้นไป ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจากผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า คณะครูอาจารย์ และนักเรียนตลอดจนนักการภารโรงทุกคน

สรุป โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร) เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายชั้นนำของประเทศที่มีประวัติความเป็นมายาวนาน ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2480 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเตรียมนักเรียนเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยจุดเริ่มต้นในฐานะโรงเรียนในกำกับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนแห่งนี้จึงถูกออกแบบมาเพื่อเป็นต้นแบบของความเป็นเลิศทั้งในด้านวิชาการและคุณธรรม ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์สำคัญของโรงเรียนมาจนถึงปัจจุบัน ด้วยศักยภาพที่โดดเด่น โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นต้นแบบของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศ โดยได้ขยายบทบาทจากการเป็นโรงเรียนเฉพาะทางไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางวิชาการและการแนะแนวให้กับโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ โรงเรียนยังมีส่วนสำคัญในการก่อตั้งโรงเรียนเครือข่ายในภูมิภาค เช่น โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ รวมถึงโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์ เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพโรงเรียนในภูมิภาคให้เท่าเทียมกับโรงเรียนในส่วนกลาง

ในด้านนโยบาย โรงเรียนดำเนินการภายใต้นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางวิชาการและการสร้างผู้นำแห่งอนาคต มีบทบาทในการขับเคลื่อนการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะในบริบทของศตวรรษที่ 21 ที่เน้นความรู้คู่คุณธรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โรงเรียนจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เช่น การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สามารถเข้าสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ การพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบ การสร้างเครือข่ายวิชาการกับโรงเรียนในภูมิภาค และการส่งเสริมภาวะผู้นำในหมู่ผู้เรียนและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ และการจัดการเรียนรู้แบบองค์รวมที่เน้นความลึกซึ้งของเนื้อหา กลยุทธ์ที่โรงเรียนใช้ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นความเข้มข้นทางวิชาการ การสร้างระบบแนะแนวที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและภาวะผู้นำของนักเรียน การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่โรงเรียนในเครือข่าย

จากบริบทดังกล่าว โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาจึงไม่เพียงเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศเท่านั้น แต่ยังเป็นต้นแบบของการพัฒนาโรงเรียนแห่งอนาคต ที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการยุคใหม่เพื่อสร้างผู้นำทางการศึกษา และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบสู่คุณภาพและความเท่าเทียมทางการศึกษาอย่างแท้จริง

สรุป

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) พบว่าโลกยุคใหม่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โดยเฉพาะระบบการศึกษาของไทยซึ่งกำลังเผชิญกับความท้าทายจากบริบทโลกาภิวัตน์ การปฏิรูปการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และความคาดหวังจากผู้เรียนและผู้ปกครอง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในฐานะต้นแบบของความเป็นเลิศทางวิชาการจึงต้องมีผู้บริหารที่สามารถปรับตัวและเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่มีคุณภาพ เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการศึกษา

ภาวะผู้นำแห่งอนาคตไม่ใช่เพียงความสามารถในการบริหารจัดการตามบทบาทเดิมเท่านั้น หากยังต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างเครือข่าย 5) คุณธรรมและจริยธรรม 6) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 7) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต 8) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล 9) ผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต พร้อมรับมือกับความท้าทายของโลกที่ไม่หยุดนิ่ง

จากความสำคัญของการศึกษา “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา” เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถรับมือกับการ

เปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในทศวรรษหน้า การวิจัยเรื่องนี้ใช้ วิธีวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research) โดยเฉพาะเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งเน้นการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ลึกซึ้งในระบบการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา เพื่อสังเคราะห์ความคิดเห็นแบบรอบด้าน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ศึกษาบริบทแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างร่างแบบสอบถามฉบับที่ 1 2) ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ (Delphi Rounds) เพื่อลดความคลาดเคลื่อนและให้ได้ข้อมูลที่มีความแม่นยำสูง 3) วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์แนวโน้มภาวะผู้นำแห่งอนาคตที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาเพื่อสร้างแผนภาพอนาคตของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

ด้วยกระบวนการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมุ่งหวังให้ผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน พัฒนา และยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นต้นแบบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่มีทั้งคุณธรรม ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) ซึ่งเป็นการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR
(Ethnographic Delphi Futures Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและ
ระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ (รอบที่ 1)

1. การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

1.1 ขั้นตอนเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
โดยมีกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ช่วยพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ
โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1 ขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะจากกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ
- 1.1.2 เสนอชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อช่วย
พิจารณา ความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญตามจำนวนที่ต้องการ
- 1.1.3 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญตามที่กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา
ความเหมาะสมไว้แล้ว เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการทำ
วิจัยครั้งนี้ โดยทำหนังสือราชการและติดต่อด้วยตนเอง

1.2 วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยอนาคตโดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ครั้งนี้
มีทั้งสิ้น 3 กลุ่ม จำนวน 32 คน ได้แก่

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 1 กระทรวงศึกษาธิการ

เกณฑ์การเลือก

- 1) เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเตรียม
อุดมศึกษาและเครือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาทางการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโท
ขึ้นไป
- 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในด้านการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- 1) หัวหน้าผู้ตรวจราชการ จำนวน 1 คน
นายปรีดี ภูสีน้ำ
- 2) ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 3 คน
ว่าที่ร้อยตรี เจษฎาภรณ์ พรหนองแสน
นายสมใจ วิเศษทักษิณ
นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เกณฑ์การเลือก

- 1) เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียน
เตรียมอุดมศึกษา และเครือข่ายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในระดับ
ปริญญาโทขึ้นไป
- 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในด้านการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน
นายนิยม ไผ่โสภะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
สืบทัดจตุรตรี นปดล นพเคราะห์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
นายมงคลชัย รัตนอ่อน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
ดร.อมรรัตน์ โสธารัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครศรีธรรมราช
- 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน
นายวันศักดิ์ คำแหง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
นางสาวจิรวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
นายชลาวุธ สามาอาพัฒน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
ดร.วิมพิวิภา รักสม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครศรีธรรมราช

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

เกณฑ์การเลือก

- 1) เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียน
เตรียมอุดมศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาทางการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโท
ขึ้นไป

3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในด้านการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน
 - ดร.บุญพงศ์ โพธิ์วัฒนธน์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 - ดร.ประจักษ์ เข้มไคร ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - นางสาวโสภา ไสวศรี ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้
 - นางสาวณภักษ์ ภูชัยศรีสมฤทธิ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุรินทร์
- 2) รองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน
 - นายทรงเกียรติ เทพประเสน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 - ว่าที่ร้อยตรีมานพ เพ็ญรัมย์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 - นายเจริญ บุตะเขียว รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 - นางสาวจุฑาทิพย์ ชนะเคน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
 - นางสาวอาทิตยา ช้างแก้ว รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
 - นายสุเมธ วงศ์ละคร รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
 - ดร.ไพบุลย์ สุราษฎร์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - นายอิวัฒน์ วงษาไชย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นายไพรัตน์ น้อยนนท์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นายยุทธพล ฤาชา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นายอุดม เจริญผล รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้

นางชัชฎาภรณ์ บุรีรัตน์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้

นายธีระ เงินแก้ว รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้

นางมยุลี ปันทะโชติ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์

นายเก่งกิจ สุชีลักษณ์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์

นางสาววิรวรรณ จิตต์ปราณี รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1.3.1 ผู้วิจัยนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพภาวะผู้นำแห่งอนาคต
ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษามาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง
(Semi-structured Interview)

1.3.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 32 คน

2. เครื่องมือการวิจัย

สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)
ในรอบที่ 1 จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแห่งอนาคต

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
5. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)
6. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)
7. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)
8. ความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader)

3. การเก็บรวบรวม

ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) เพื่อทราบอนาคตภาพภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้ เหมาะสมและหรือควรจะเป็นในอนาคต

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (รอบที่ 2)

1. การสร้างเครื่องมือ

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในรอบที่ 1 เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้ในการ เก็บข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)
- 1.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 1.4 มีการสร้างเครือข่าย (Partnership)
- 1.5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and inspiration)
- 1.6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
- 1.7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning Skills)
- 1.8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)
- 1.9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาประเมินค่าโอกาส ความเป็นไปได้ และหรือควรจะเป็นในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการ สัมภาษณ์โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม จากนั้นนำส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันคำตอบ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ตอบกลับมาภายใน 2 สัปดาห์ ให้ถือว่าผู้ให้ข้อมูลยืนยันตามความเห็นเดิม

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 2 ใช้การ คำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

(Interquartile Range) โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid - point) ดังนี้

3.1 ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn)

ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ในระดับ มากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ในระดับ มาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ในระดับ ปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ในระดับ น้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ในระดับ น้อยที่สุด

3.2 ค่าฐานนิยม (Mode: Mo) คือ ค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 – 5 ของแต่ละข้อ ระดับคะแนนใดที่มีค่าความถี่มากที่สุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อนั้น ในกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของ ระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐาน นิยมของข้อนั้น ส่วนกรณีข้อใดความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน และระดับคะแนนไม่อยู่ติดกันจะถือเอาระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้น นำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้มาหาค่าสัมบูรณ์ ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม โดยผลต่างต้องมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อนั้นมีความสอดคล้องกัน

3.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ได้จากการคำนวณหาค่าความแตกต่างของควอไทล์ (IQR) ที่ 3 และ ควอไทล์ที่ 1 ($Q_3 - Q_1$) ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดง ว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อความมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแต่ละข้อไม่สอดคล้องกัน

เกณฑ์การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคำตอบในรอบสุดท้ายของการวิจัย ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและมาก (ค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50) มาสรุปเป็นผลการวิจัยจะทำให้ได้อนาคตภาพภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นอนาคตภาพภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การเขียนแผนภาพอนาคต

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากนั้น ตรวจสอบความเป็นไปได้ระดับมากขึ้นไป กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความ สอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจากค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 ถ้าพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกภาพหรือมีความสอดคล้องกัน ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากเพียงพอแล้ว ก็สามารถหยุดทำการ EDRF เพียงรอบที่ 2 ไม่ต้องทำ EDRF รอบที่ 3 จากนั้นเขียนแผนภาพอนาคตของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR รอบที่ 2 ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ค่านิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) มีค่า 3.50 ขึ้นไป ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าตั้งแต่ 0.00 – 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาคำตอบได้มีความเป็นเอกภาพ หรือมีความสอดคล้องกันจึงหยุดรอบการทำ EDFR รอบที่ 2 ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแผนภาพอนาคตของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

Mdn	แทน	ค่ามัธยฐาน (Median)
Mo	แทน	ค่าฐานนิยม (Mode)
Mdn – Mo	แทน	ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode)
IQR	แทน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยการทำ EDFR รอบที่ 1

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยการทำ EDRF รอบที่ 2 โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ค่านิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ตอนที่ 3 ผลการเขียนแผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยการทำ EDRF รอบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อทราบภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDRF (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 กลุ่ม ที่ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 32 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ได้มาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) จากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญทั้ง 32 คน โดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถสังเคราะห์เป็นกลุ่มความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่ต้องสามารถกำหนดทิศทางองค์กร บริหารบุคลากร และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จในทศวรรษหน้า จำเป็นต้องเพิ่มเป็น 9 องค์ประกอบ จาก 8 องค์ประกอบ โดยเพิ่มองค์ประกอบที่ 4 คือ การสร้างเครือข่าย (Partnership) ซึ่งแยกมาจากองค์ประกอบที่ 3 คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดที่ลึกซึ้งและสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ พลังแห่งการคาดการณ์และกำหนดทิศทาง ซึ่งผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้อย่างมั่นคง ต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถคาดการณ์แนวโน้มของโลกได้อย่างแม่นยำ ผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้ ยังต้องใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลในการวิเคราะห์ทิศทางขององค์กร พร้อมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์

ให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนทิศทางตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายและทิศทางระยะยาว ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดเป้าหมายองค์กรในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ 2) คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ผู้บริหารควรมีทักษะในการคาดการณ์แนวโน้มของโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ระบบการศึกษา และนโยบายของภาครัฐ 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องสามารถวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามสถานการณ์ได้ 4) การสื่อสารและโน้มน้าว ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและนักเรียนเข้าใจ และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องสามารถใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำหนดแผนงานที่แม่นยำมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นที่นำพาองค์กรสู่อนาคต โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเทคโนโลยี การศึกษา และสังคม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพต้อง เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสามารถ จัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ 1) ผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดถือเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรให้เดินหน้าไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารต้องพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย ควรมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน (Agile Organization) และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 3) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก 4) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง การใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ทำให้สามารถลดความเสี่ยงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม 5) การปรับปรุงกระบวนการบริหารให้รองรับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องมี โครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น (Agile Organization) ที่สามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ลดความซับซ้อนของระบบการบริหารและกระบวนการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การทำงานเป็นทีมเป็นรากฐานขององค์กรที่เข้มแข็ง องค์กรที่มีศักยภาพสูงต้องขับเคลื่อนด้วยการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง ซึ่งผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความคิดเห็น

และบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองในทีม และมีเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน ได้แก่ 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องปลูกฝังแนวคิดการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรทุกระดับ 2) สนับสนุนการทำงานประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร 3) การจัดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรต้องมีเป้าหมายเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนทีม เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยในการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างเครือข่าย (Partnership) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การสร้างเครือข่าย คือพลังแห่งความร่วมมือที่ขยายขอบเขตขององค์กร ในยุคที่การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือหลากหลายภาคส่วน การสร้างเครือข่ายกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ผลการสัมภาษณ์ระบุว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ นอกจากนี้ การใช้เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีจะช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการและวิชาชีพ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กรวิจัย และหน่วยงานวิชาชีพ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และมาตรฐานทางการศึกษา 2) การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ควรมีการสร้างความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานกำกับดูแล และองค์กรเอกชนเพื่อสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน 3) การขยายเครือข่ายสู่ระดับนานาชาติ ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ระดับสากล 4) การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โรงเรียนควรเป็นศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทั้งในระดับโรงเรียน ชุมชน และเครือข่ายทางการศึกษา 5) การใช้เครือข่ายในการแก้ไขปัญหาขององค์กร เครือข่ายสามารถเป็นแหล่งข้อมูลและที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและการเรียนการสอน

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ คือจุดพลังให้บุคลากรทำงานด้วยหัวใจ ผลการสัมภาษณ์ระบุว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีศักยภาพในการกระตุ้นและส่งเสริมแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยมีการใช้ทั้งแรงจูงใจภายใน เช่น การให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ และ แรงจูงใจภายนอก เช่น ระบบการให้รางวัล และการยกย่องความสำเร็จหรือแม้แต่การลงโทษก็เป็นหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ลดความตึงเครียด และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วย 1) กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ผู้บริหารต้องสามารถปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรให้แก่บุคลากร 2) การให้

รางวัลและการยกย่อง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าผู้บริหารควรมีระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมและจูงใจ เช่น โบนัส สวัสดิการ ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเอง หรือการลงโทษผู้กระทำผิดเพื่อสื่อถึงการทำดีได้รับความชื่นชม ทำผิดก็จะได้รับโทษ เสริมสร้างองค์กรแห่งความยุติธรรม 3) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสุขของบุคลากร เช่น บรรยากาศที่เป็นกันเอง ลดความเครียดในการทำงาน 4) การถ่ายทอดแนวคิดและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจผ่านการพูดคุย การประชุม และการสื่อสารภายในองค์กร 5) การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานของตนเอง และรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

องค์ประกอบที่ 6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า คุณธรรมและจริยธรรม รากฐานของความไว้วางใจในองค์กรผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีความยุติธรรม นโยบายด้านคุณธรรมและจริยธรรมต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารควรมีแนวทางในการป้องกันการทุจริต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความรับผิดชอบ 1) การเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม 3) การป้องกันการทุจริตในองค์กร ควรมีระบบตรวจสอบและมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการบริหาร ต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม ลดการเลือกปฏิบัติและสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกัน 5) การมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล การนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้จะช่วยให้การบริหารเป็นไปตามมาตรฐานที่โปร่งใส

องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือการที่ผู้นำต้องไม่หยุดพัฒนา ผลการสัมภาษณ์ระบุว่าผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และฝึกอบรม รวมถึงใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนรู้ 1) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านวิชาการและทักษะการบริหาร 2) การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ โรงเรียนควรจัดอบรม พัฒนาบุคลากร และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงาน 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบออนไลน์ แพลตฟอร์ม E - learning และแหล่งข้อมูลดิจิทัล 4) การพัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันความรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 5) การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม ผู้บริหารควรสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพื่อการศึกษา

องค์ประกอบที่ 8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลคือการที่ผู้นำต้องเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเป็นเทคโนโลยี

ดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ ผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และเข้าใจความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ 1) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กร ต้องสามารถใช้ระบบบริหารจัดการออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2) การส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ บุคลากรต้องมีความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ และแนวทางป้องกันการโจมตีทางดิจิทัล 3) การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ควรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรใช้ซอฟต์แวร์ เครื่องมือดิจิทัล และแพลตฟอร์มออนไลน์ในการทำงาน 4) การมีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวโน้มเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และ Internet of Things (IoT) 5) การบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน ควรส่งเสริมให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยี เช่น สื่อการเรียนการสอนออนไลน์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ สร้างคน สร้างอนาคต ผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ผ่านการให้คำปรึกษาและการมอบหมายความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ การสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง 1) การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ภายในองค์กร ผู้บริหารควรมีแนวทางในการส่งเสริมและบ่มเพาะผู้นำรุ่นใหม่ให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในทุกระดับ ต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำ 3) การให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) ควรมีระบบการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรในองค์กร 4) การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ บุคลากรต้องได้รับโอกาสในการบริหารโครงการที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเติบโตและก้าวขึ้นเป็นผู้นำได้

สรุปจากผลการสัมภาษณ์ พบว่าภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) ต้องประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ที่สามารถคาดการณ์อนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างแม่นยำ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดที่ยืดหยุ่นและการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน คุณธรรมและจริยธรรมที่ช่วยให้การบริหารมีความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม ที่ส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารภายในองค์กร การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมสร้างทรัพยากรและองค์ความรู้ ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ที่ช่วยให้การบริหารและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ผ่านการให้คำปรึกษาและมอบหมายงานที่ท้าทาย องค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียม
อุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยการทำ EDFR รอบที่ 2 โดยมีรายละเอียด
ดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 32
คน โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่านิยม (Mode) และค่าพิสัย
ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระยะยาวได้อย่างชัดเจน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับแนวโน้มของโลกและบริบทการศึกษา	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสามารถสื่อสารและโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียม
อุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) พบว่า

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระยะยาวได้อย่างชัดเจน (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 1) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับแนวโน้มของโลกและบริบททางการศึกษา (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 1) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถสื่อสารและโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0.5) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 - 2578) องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง
(Change Acceptance)

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตาราง 4 (ต่อ)

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
4. ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารสามารถนำองค์กรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 4 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษา (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 1) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถนำองค์กรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. มีผู้บริหารสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งและประสานงานภายในองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและพัฒนาองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งและประสานงานภายในองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและพัฒนาองค์กร

ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 4 การสร้างเครือข่าย (Partnership)

การสร้างเครือข่าย (Partnership)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสามารถขยายความร่วมมือระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาองค์กร	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสามารถใช้เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารสามารถบริหารเครือข่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 6 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 4 การสร้างเครือข่าย (Networking) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา

(ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถขยายความร่วมมือระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0.5) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถใช้เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถบริหารเครือข่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0.5)

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
(Motivation & Inspiration)

การสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอ ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารมีระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อแรงจูงใจและความสุข	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานของตน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 7 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation & Inspiration) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อแรงจูงใจและความสุข (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0.5) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานของตน (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)

คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตาราง 8 (ต่อ)

คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
4. ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความถูกต้อง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารมีแนวทางในการส่งเสริมจิตสำนึกด้านคุณธรรมแก่บุคลากรในองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 8 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $| \text{Mdn} - \text{Mo} | = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $| \text{Mdn} - \text{Mo} | = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $| \text{Mdn} - \text{Mo} | = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความถูกต้อง (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $| \text{Mdn} - \text{Mo} | = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีแนวทางในการส่งเสริมจิตสำนึกด้านคุณธรรมแก่บุคลากรในองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $| \text{Mdn} - \text{Mo} | = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(Life - long Learning Skills)

ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning Skills)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 9 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning Skills) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล
(Digital Intelligence)

ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน – ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารองค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารมีความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์และสามารถส่งเสริมการใช้งานที่ปลอดภัย	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์และการใช้ข้อมูลเชิงลึก	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 10 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 8 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุด

ทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารองค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์และสามารถส่งเสริมการใช้งานที่ปลอดภัย (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์และการใช้ข้อมูลเชิงลึก (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) องค์ประกอบที่ 9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)

ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารสามารถพัฒนา ผู้นำรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพและ ความสามารถในการบริหาร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรม การเป็นผู้นำในทุกระดับ ขององค์กร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีผู้บริหารมีความสามารถ ในการให้คำปรึกษาและ พัฒนาศักยภาพบุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสามารถสร้าง โอกาสให้บุคลากรได้ รับผิดชอบงานที่ท้าทาย เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตาราง 11 (ต่อ)

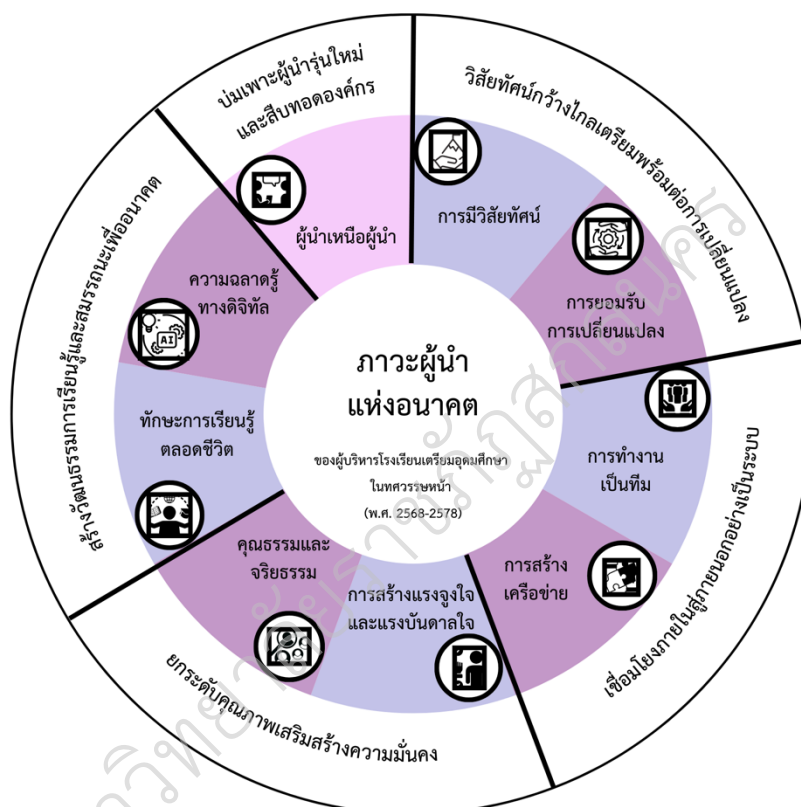
ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน - ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
5. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและองค์กรไปพร้อมกัน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 11 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 - 2578) องค์ประกอบที่ 9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับที่มากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพและความสามารถในการบริหาร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในทุกระดับขององค์กร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพบุคลากร (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสให้บุคลากรได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและองค์กรไปพร้อมกัน (ค่ามัธยฐาน (Median) = 5, ค่านิยม (Mode) = 5, $|Mdn - Mo| = 0$, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) = 0)

ตอนที่ 3 ผลการเขียนแผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 - 2578) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 - 2578) ได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 - 2578) มี 9 องค์ประกอบ 45 ประเด็น คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 2) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 4) การสร้างเครือข่าย (Partnership)

ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 5) คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 6) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 7) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 8) ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 9) ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภาพอนาคตของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหาร
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578)

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

- 1) ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระยะยาวได้อย่างชัดเจน
- 2) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
- 3) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับแนวโน้มของโลกและบริบททางการศึกษา
- 4) ผู้บริหารสามารถสื่อสารและโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์
- 5) ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)

- ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 1) ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษา 2) ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กร 4) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5) ผู้บริหารสามารถนำองค์กรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น

1) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร 2) ผู้บริหารสามารถสร้าง
ความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร 3) ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารความ
ขัดแย้งและประสานงานภายในองค์กร 4) ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ
ตัดสินใจและพัฒนาองค์กร 5) ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างเครือข่าย (Partnership) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น

1) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ 2) ผู้บริหาร
สามารถพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา 3) ผู้บริหาร
สามารถขยายความร่วมมือระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาองค์กร 4) ผู้บริหารสามารถใช้เครือข่ายเพื่อ
แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี 5) ผู้บริหารสามารถบริหารเครือข่ายให้เกิดประโยชน์
สูงสุดต่อองค์กร

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation &

Inspiration) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 1) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น
ในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร
3) ผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อแรงจูงใจและความสุข 4) ผู้บริหาร
สามารถถ่ายทอดแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
5) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานของตน

องค์ประกอบที่ 6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality & Ethics) ประกอบไปด้วย

5 ประเด็น 1) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารองค์กร 2) ผู้บริหาร
สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากร 3) ผู้บริหารมีนโยบาย
และแนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กร 4) ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่
ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความถูกต้อง 5) ผู้บริหารมีแนวทางในการส่งเสริมจิตสำนึก
ด้านคุณธรรมแก่บุคลากรในองค์กร

องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)

ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง
ต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ 3) ผู้บริหาร
สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร 4) ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็น
สังคมแห่งการเรียนรู้ 5) ผู้บริหารส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา

องค์ประกอบที่ 8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ประกอบไป

ด้วย 5 ประเด็น 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารองค์กร
2) ผู้บริหารมีความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์และสามารถส่งเสริมการใช้งานที่ปลอดภัย
3) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 4) ผู้บริหาร

มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์และการใช้ข้อมูลเชิงลึก 5) ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

องค์ประกอบที่ 9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น

- 1) ผู้บริหารสามารถพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพและความสามารถในการบริหาร
- 2) ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในทุกระดับขององค์กร
- 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 4) ผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสให้บุคลากรได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
- 5) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและองค์กรไปพร้อมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) เป็นการวิจัยอนาคต (Future Leadership) โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ จำนวน 32 ท่าน โดยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในการทำ EDFR รอบที่ 1 และแบบสอบถามองค์ประกอบใน EDFR รอบที่ 2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย รอบที่ 1 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองและสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ รอบที่ 2 ใช้วิธีส่งแบบสอบถามองค์ประกอบทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
 - 2.1 เนื้อหา
 - 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้
เพื่อศึกษาแผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

1. เนื้อหา

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)
- 1.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 1.4 การสร้างเครือข่าย (Partnership)
- 1.5 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration)
- 1.6 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
- 1.7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)
- 1.8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)
- 1.9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)

2. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็น

3 กลุ่ม จำนวน 32 คน ดังนี้

- 2.1 กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน
- 2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 8 คน
- 2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จำนวน 20 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) และแบบสอบถามองค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยการทำ EDFR รอบที่ 1
- ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) โดยการทำ EDFR รอบที่ 2
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครทำหนังสือเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยติดตามขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4.3 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

5.1 ข้อมูลตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 ข้อมูลตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคต วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR รอบที่ 2 ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

5.3 ข้อมูลตอนที่ 3 ผู้วิจัยสรุปเป็นแผนภาพภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแผนภาพอนาคตภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2568 – 2578) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในอนาคต สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคตได้ 9 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมั่นกำหนดทิศทางอนาคตของโรงเรียนอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการศึกษา สังคม การเมือง นโยบายทางการศึกษา เทคโนโลยี และโรคระบาด เพื่อนำโรงเรียนเตรียมความพร้อมสู่อนาคตได้อย่างมีแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผู้บริหารแห่งอนาคตจะต้องเป็นผู้นำที่มีเป้าหมายระยะยาวชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรเข้าใจและร่วมมือปฏิบัติ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

- 1) กำหนดเป้าหมายและทิศทางระยะยาว ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดเป้าหมายองค์กรในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ
- 2) คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ผู้บริหารควรมีทักษะในการคาดการณ์แนวโน้มของโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ระบบการศึกษา และนโยบายของภาครัฐ
- 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องสามารถวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามสถานการณ์ได้
- 4) การสื่อสารและโน้มน้าว ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและนักเรียนเข้าใจ และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 5) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องสามารถใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำหนดแผนงานที่แม่นยำมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับครู บุคลากร และนักเรียนได้

อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำเชิงบวกที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำสามารถใช้ทั้งแรงจูงใจภายใน (เช่น การยกย่องชมเชย ความไว้วางใจ) และแรงจูงใจภายนอก (เช่น รางวัล เกียรติคุณ) อย่างเหมาะสม ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ผู้บริหารต้องสามารถปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรให้แก่บุคลากร 2) การให้รางวัลและการยกย่อง อีกทั้งผู้บริหารควรมีระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมและจูงใจ เช่น โบนัส สวัสดิการ ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเอง หรือการลงโทษผู้กระทำผิดเพื่อสื่อถึงการทำได้ได้รับความชื่นชม ทำผิดก็จะได้รับโทษ เสริมสร้างองค์กรแห่งความยุติธรรม 3) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสุขของบุคลากร เช่น บรรยากาศที่เป็นกันเอง ลดความเครียดในการทำงาน 4) การถ่ายทอดแนวคิดและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจผ่านการพูดคุย การประชุม และการสื่อสารภายในองค์กร 5) การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานของตนเอง และรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้บริหารมีความสามารถในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ครู ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนที่เกี่ยวข้อง สามารถกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อมมั่นในพลังของการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพความเห็นซึ่งกันและกัน เน้นการเป็น “ทีม” มากกว่า “ตัวบุคคล” ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องปลูกฝังแนวคิดการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรทุกระดับ 2) สนับสนุนการทำงานประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร 3) การจัดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรต้องมีเป้าหมายเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนทีม เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยในการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างเครือข่าย (Networking) ผู้บริหารแห่งอนาคตต้องสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างกว้างขวาง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ สถานศึกษาเครือข่าย ศิษย์เก่า องค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนชุมชนและระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายนี้มีเป้าหมายเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร แบ่งปันความรู้ รวมพลังสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน เตรียมความพร้อมสู่โลกศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการและวิชาชีพ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กรวิจัย และหน่วยงานวิชาชีพ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และมาตรฐานทางการศึกษา 2) การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ควรมีการสร้างร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานกำกับดูแล และองค์กรเอกชนเพื่อสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน

3) การขยายเครือข่ายสู่ระดับนานาชาติ ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ระดับสากล 4) การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โรงเรียนควรเป็นศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทั้งในระดับโรงเรียน ชุมชน และเครือข่ายทางการศึกษา 5) การใช้เครือข่ายในการแก้ไขปัญหาขององค์กร เครือข่ายสามารถเป็นแหล่งข้อมูลและที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและการเรียนการสอน

องค์ประกอบที่ 5 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) ผู้บริหารยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรมและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านศีลธรรมให้แก่ครูและนักเรียน เคารพความถูกต้องและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีจิตสาธารณะ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม 3) การป้องกันการทุจริตในองค์กร ควรมีระบบตรวจสอบและมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการบริหาร ต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม ลดการเลือกปฏิบัติและสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกัน 5. การมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล การนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้จะช่วยให้การบริหารเป็นไปตามมาตรฐานที่โปร่งใส

องค์ประกอบที่ 6 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) ผู้บริหารพร้อมยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทศวรรษหน้า ไม่ยึดติดกับวิธีการหรือความสำเร็จแบบเดิม สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเปิดใจกับนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสในความท้าทายและปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปเสมอ ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดถือเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรให้เดินหน้าไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารต้องพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย ควรมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน (Agile Organization) และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 3) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก 4) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง การใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ทำให้สามารถลดความ

เสี่ยงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม 5) การปรับปรุงกระบวนการบริหารให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมี โครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น (Agile Organization) ที่สามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ลดความซับซ้อนของระบบการบริหารและกระบวนการทำงาน

องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ไม่หยุดนิ่งในการแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ทั้งในด้านการบริหารการศึกษา วิชาการ และเทคโนโลยี ติดตามความก้าวหน้าของงานวิจัยและแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติใฝ่เรียนรู้ (learning mindset) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้ทันกับยุคสมัย ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านวิชาการและทักษะการบริหาร 2) การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ โรงเรียนควรจัดอบรม พัฒนาบุคลากร และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงาน 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบออนไลน์ แพลตฟอร์ม e - Learning และแหล่งข้อมูลดิจิทัล 4) การพัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันความรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 5) การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม ผู้บริหารควรสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพื่อการศึกษา

องค์ประกอบที่ 8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ผู้บริหารมีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง สามารถเข้าใจและประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ สื่อดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเครื่องมือออนไลน์ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) ทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ตลอดจนตระหนักถึงประเด็นความปลอดภัยไซเบอร์ และจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี สามารถนำพาโรงเรียนเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นใจและสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กร ต้องสามารถใช้ระบบบริหารจัดการออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2) การส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ บุคลากรต้องมีความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ และแนวทางป้องกันการโจมตีทางดิจิทัล 3) การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ควรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรใช้ซอฟต์แวร์ เครื่องมือดิจิทัล และแพลตฟอร์มออนไลน์ในการทำงาน 4) การมีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวโน้มเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และ Internet of Things (IoT) 5) การบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน ควรส่งเสริมให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยี เช่น สื่อการเรียนการสอนออนไลน์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) ผู้บริหารแห่งอนาคตตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ในองค์กรเพื่อความยั่งยืนของการพัฒนา

โรงเรียน มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Leadership Succession Plan) อย่างเป็นระบบ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และโค้ช (Coach) ให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ เปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรที่มีความสามารถได้ทดลองบทบาทผู้นำในงานหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อบ่มเพาะทักษะภาวะผู้นำ สร้างผู้นำรุ่นถัดไปที่จะสานต่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ภายในองค์กร ผู้บริหารควรมีแนวทางในการส่งเสริมและบ่มเพาะผู้นำรุ่นใหม่ให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในทุกระดับ ต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำ 3) การให้คำปรึกษา ควรมีระบบการให้คำปรึกษา และการสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรในองค์กร 4) การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ บุคลากรต้องได้รับโอกาสในการบริหารโครงการที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเติบโตและก้าวขึ้นเป็นผู้นำได้

องค์ประกอบทั้ง 9 ประการข้างต้น เป็นคุณลักษณะที่การวิจัยนี้ชี้ว่าจำเป็นต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทศวรรษหน้าสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ผลการวิจัยสะท้อนว่าหากผู้บริหารสามารถพัฒนาและผสมผสานองค์ประกอบเหล่านี้ในการบริหารงานได้อย่างสมดุล จะช่วยให้การนำพาโรงเรียนเผชิญกับความท้าทายในอนาคต (ช่วงปี พ.ศ. 2568 – 2578) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความคาดหวังของสังคม หรือความต้องการของผู้เรียน ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการทั่วไป แต่เป็นการเตรียมผู้นำให้สามารถนำพาองค์กรก้าวข้ามข้อจำกัดในปัจจุบันไปสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต คือ วิสัยทัศน์กว้างไกลเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถมองเห็นแนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้น และพัฒนาแผนการบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการรับมือกับความผันผวนทั้งในและนอกระบบ อีกทั้งยังช่วยยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ผ่านการบริหารที่เน้นการใช้ข้อมูล นวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การเชื่อมโยงภายในสู่องค์กรอย่างเป็นระบบ โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม มีระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแต่ละหน่วยงานอย่างราบรื่น มีเป้าหมายร่วม และสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากระดับผู้นำไปสู่ระดับปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเชื่อมโยงภายในองค์กรกับภายนอกในลักษณะของเครือข่าย เช่น การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐกิจ หรือภาคประชาสังคม ซึ่งช่วยให้

การเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับคุณภาพพร้อมทั้งเสริมสร้างความเป็นธรรม โดยการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากรในองค์กร ผู้นำที่มีความเข้าใจในศักยภาพของผู้ตามและส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทของตน จะช่วยกระตุ้นให้

เกิดพลังในการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรจากภายใน ในขณะเดียวกัน ผู้นำแห่งอนาคต ยังต้องเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และความยุติธรรมในองค์กรองค์กรได้รับทรัพยากร ความรู้ และโอกาสใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาอย่างรอบด้าน

อีกทั้งภาวะผู้นำแห่งอนาคตยังมีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และสมรรถนะเพื่ออนาคต ภาวะผู้นำแห่งอนาคตจะไม่ยึดติดกับกรอบความรู้แบบเดิม สามารถพัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ไม่หยุดนิ่ง มีความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรม สามารถปรับให้อยู่เหนือกระแสการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นโรงเรียนแห่งอนาคตได้ นอกจากนี้ จะพัฒนาดตนเองแล้ว ยังสามารถเป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้ร่วมกันได้

นอกจากนี้ภาวะผู้นำแห่งอนาคตยังมุ่งเน้นการบ่มเพาะผู้นำรุ่นใหม่ผ่านแนวคิด “ผู้นำเหนือผู้นำ” (Super Leadership) ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ได้รับการโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงจากผู้นำปัจจุบัน เป็นการวางรากฐานของการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและยั่งยืน รวมถึงยังสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าและความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน พร้อมขยายเครือข่ายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาให้มั่นคงและยั่งยืนเป็นแบบแผนเดียวกัน พร้อมขยายเครือข่ายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาต่อไป

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งอนาคต 9 ประการที่ระบุไว้นั้น มีความสอดคล้องอย่างมากกับแนวโน้มและทฤษฎีที่ปรากฏในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งงานวิจัยต่างประเทศและงานวิจัยภายในประเทศ ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะอภิปรายผล โดยเปรียบเทียบกับแหล่งข้อมูลดังกล่าว เพื่อยืนยันถึงความถูกต้องเหมาะสมของข้อค้นพบ และชี้ให้เห็นจุดที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างมีเหตุผล ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับแรกของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา (พ.ศ. 2568 – 2578) เห็นได้ว่าผู้บริหารต้องมี “พลังแห่งการคาดการณ์และกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างแม่นยำ” เพื่อสร้างแนวทางไปสู่อนาคตอย่างมั่นคง รายละเอียดขององค์ประกอบนี้ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายและทิศทางระยะยาว ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดเป้าหมายองค์กรในระยะยาวได้ชัดเจน โดยสอดคล้องกับบริบทสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ 2) คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ผู้บริหารควรมีทักษะคาดการณ์แนวโน้มโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงาน ระบบการศึกษา และนโยบายภาครัฐ เพื่อวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ วางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว พร้อมปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การสื่อสารและโน้มน้าว ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและนักเรียนเข้าใจ กระตุ้นให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายองค์กร 4) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี ใช้ข้อมูลเชิงลึก (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยการมีวิสัยทัศน์ได้สะท้อนถึงแนวคิดทางทฤษฎีภาวะผู้นำ

หลายแนวทางที่เน้นบทบาทของวิสัยทัศน์ต่อความสำเร็จขององค์กรด้านการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในบริบทของการบริหารโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีภารกิจหลักในการผลิตนักเรียนคุณภาพสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารยังมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษา เช่น การบูรณาการทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้ากับการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการใช้เทคโนโลยีเสริมการเรียนรู้ นอกจากนี้ ในเครือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างนักเรียนคุณภาพเพื่อเข้าสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำ จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมของเครือข่ายให้บุคลากรทุกโรงเรียนเข้าใจตรงกัน และประสานการทำงานในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องเชื่อมโยงกับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ข้ามโรงเรียน การแลกเปลี่ยนนวัตกรรมการสอน และการวางระบบติดตามผลการพัฒนานักเรียนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Diene (2024, p. 25) ชี้ว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองแนวโน้มการศึกษาในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ และช่วยให้บุคลากรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่า การมีวิสัยทัศน์ช่วยหลอมรวมองค์กรเข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน Siphai et al. (2024, p. 15) เสริมว่า วิสัยทัศน์ถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่ช่วยสร้างแนวทางระยะยาวให้โรงเรียน และสนับสนุนให้เกิดการวางแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษายุคใหม่ ในด้านความสำคัญของวิสัยทัศน์ พระครูโพธิสังวรคุณ และเจ้าอธิการบุญช่วย (2563, หน้า 68) อีกทั้ง สุภาวัฒน์ แสงคำมี (2561, หน้า 26 – 27) และเพ็ญประภา คงทอง กับชลาลัย แก้วจัน (2566, หน้า 4 – 5) ต่างย้ำว่าวิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร และนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ส่วนภคอร สุวรรณโณ และยุภาพร อ่อนอ้าย (2567, หน้า 428 – 429) ยังชี้ว่า วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับความท้าทายระดับโลก และส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจและความมั่นคงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าผู้นำควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบทโลกในอนาคต นอกจากนี้ Kukeska et al. (2020, p. 62), Diene (2024, p. 25) และ Siphai and Siphai (2024, p. 15) ได้กล่าวตรงกันว่าวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาพลเมืองโลกที่มีศักยภาพ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของการวิจัยนี้อย่างสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่า งานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องอย่างเป็นระบบกับแนวคิดและผลงานของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งในบริบทของการบริหารเครือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ต้องการผู้นำที่สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงระดับโรงเรียนกับเครือข่ายได้อย่างมีพลังและต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์จึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่ง แต่ยังต้องมีความสามารถในการสร้าง “วิสัยทัศน์เครือข่าย” (Networked Vision) ซึ่งบูรณาการเป้าหมายระดับโรงเรียนเข้ากับเป้าหมายระดับเครือข่ายอย่างเป็นหนึ่งเดียว เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของทั้งเครือเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้าอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) ผู้บริหารสถานศึกษา ยุคอนาคตต้องมีความพร้อมในการยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในทศวรรษหน้า โดยไม่ยึดติดกับแนวทางหรือความสำเร็จในอดีต สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว ส่งเสริมให้บุคลากรเปิดรับนวัตกรรม มองเห็นโอกาสในความท้าทาย และปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นทางความคิดและการปรับตัว ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่าง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และพร้อมปรับตัวตามสถานการณ์ใหม่ ๆ 2) การพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ปรับระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว เพื่อตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและลดความซับซ้อนในการบริหาร 3) การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงของโลก 4) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ประยุกต์ใช้ Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานข้อมูลที่แม่นยำ 5) การปรับปรุง กระบวนการบริหารให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมี ความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง กับการบริหารงานของโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเครือ เตรียมอุดมศึกษาเป็นเครือข่ายโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตนักเรียนที่มี คุณภาพสูงเข้าสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการศึกษา โรงเรียนในเครือ เตรียมอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถรักษาความเป็นเลิศทางการศึกษาไว้ได้ การ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อหลักสูตรและรูปแบบการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ยังรวมถึง แนวทางการบริหารจัดการองค์กร เช่น การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน การจัดการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการส่งเสริมทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21 ให้แก่นักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเครือเตรียมอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะ ในการยอมรับและนำพาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต้องสามารถประเมินแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของสังคม และนำมาปรับใช้กับ บริบทของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเครือเตรียมอุดมศึกษาอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารต้องสามารถ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรเปิดใจรับนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น การใช้ระบบ Learning Management System (LMS) การพัฒนาทักษะ Coding และ AI สำหรับนักเรียน และการนำ แนวคิดการเรียนรู้แบบ Personalized Learning มาใช้ในห้องเรียน อีกทั้ง โรงเรียนในเครือ เตรียมอุดมศึกษามักทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ได้จำกัดอยู่ ที่โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง แต่ต้องเชื่อมโยงถึงการวางยุทธศาสตร์ระดับเครือข่าย เช่น การ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารแบบร่วมมือกัน การพัฒนาโครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ

หรือการสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ จากผลการวิจัยดังกล่าว สะท้อนแนวคิดที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณี อ้อแสงชัย และคณะ (2563, หน้า 185) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความคิดทางสังคม เพื่อแสวงหาความรู้ร่วมกันในแบบสากล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เห็นว่าผู้นำต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างและพร้อมพัฒนาตนเองเพื่อก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนซาคารียา บากา และชวลิต เกิดทิพย์ (2564, หน้า 27) ได้ระบุว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของครูเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ว่าผู้นำสถานศึกษาควรส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสอนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้มนัณกร ลิมศิริ และเจษฎา วงศ์คำจันทร์ (2567, หน้า 455) ได้เสนอว่าการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องปรับใช้เทคโนโลยีทันสมัยเพื่อพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าผู้นำควรสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ Taj (2023, p. 3) ได้ชี้ว่าผู้นำจำเป็นต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เช่น การตัดสินใจท่ามกลางแรงกดดันและผลประโยชน์ขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เน้นความสามารถในการตัดสินใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีจริยธรรมในภาวะความไม่แน่นอน ส่วน Karim (2024, p. 386) เน้นว่าความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญในโลกยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง Khan (2024, p. 38) อธิบายว่าการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสื่อสารที่ดีและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เน้นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ส่วน Secăreanu et al. (2024, p. 2448) กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการรักษาคุณภาพการศึกษาภายใต้บริบทที่พลวัตสูง โดยผู้นำต้องสามารถปรับกลยุทธ์และทักษะให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ระบุว่าผู้นำควรใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data - driven Decision Making) และบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ “การยอมรับการเปลี่ยนแปลง” เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม โดยผู้นำที่สามารถเปิดใจยอมรับและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา (2568 – 2578) ผู้บริหารต้องสามารถสร้างและบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การสร้างเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจร่วมในหมู่บุคลากร 2) การส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และรับฟังความคิดเห็นอย่างเคารพ 3) การสร้างความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ปลุกฝังบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน 5) การเสริมสร้างจิตวิญญาณของทีม ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และความภูมิใจในความสำเร็จร่วม การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของโรงเรียนในเครือข่ายอุดมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเครือข่ายอุดมศึกษามีลักษณะเป็นเครือข่ายโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การผลิตนักเรียนที่มีศักยภาพสูงเพื่อเข้าสู่การศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา การบริหารในลักษณะเครือข่ายจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย ทั้งในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน และการประสานงานกิจกรรมระดับเครือข่าย ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในระดับนโยบาย การดำเนินงาน และการวัดผลสำเร็จที่สอดคล้องกัน ความสามารถในการสร้างทีมที่มีเป้าหมายร่วม จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) นวัตกรรมการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาาร่วมกันในระดับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดการทำงานเป็นทีมที่ดี อาจทำให้โรงเรียนในเครือข่ายความเชื่อมโยงในการดำเนินงาน และไม่สามารถสร้างความแข็งแกร่งในระดับเครือข่ายได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผลการวิจัยในเรื่องการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัย ดังนี้ ญัฐดี ใจช่วงโชติ และเพ็ญวรา ชูประวัติ (2560, หน้า 443) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมคือกระบวนการที่สมาชิกมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การตัดสินใจ ไปจนถึงการรับผิดชอบผลลัพธ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงในกระบวนการบริหาร ส่วนอรอนงค์ โฆษิตพิพัฒน์ (2561, หน้า 78) เสริมว่าการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงการแบ่งหน้าที่กันทำ แต่เป็นการร่วมมือ รับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่าความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ อีกทั้ง ขนิศรา ต้นสอน และสมกุล ถาวรกิจ (2565, หน้า 262) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมคือการผสานความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งตรงกับข้อค้นพบที่ว่าผู้นำต้องสามารถบริหารทีมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและส่งเสริมการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบอย่างแท้จริง นอกจากนี้ Bradshaw et al. (1997, p. 9) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมในบริบทการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเน้นการมีเป้าหมายร่วมกันและการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมและการจัดโครงสร้างทีมที่ชัดเจน ดังเช่นที่ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็น และ Ansley et al. (2019, p. 192) ได้เน้นถึงความสำคัญของการร่วมมือระหว่างครู ที่ปรึกษา และผู้บริหารในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าการทำงานเป็นทีมต้องครอบคลุม

ทั้งการวางแผน การตัดสินใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน จากการพิจารณา จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยในประเด็นการทำงานเป็นทีมมีความสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยที่เน้นว่าทีมที่แข็งแกร่งคือหัวใจของการบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารโรงเรียนเครือข่ายขนาดใหญ่ เช่น เครือเตรียมอุดมศึกษา ที่ต้องการการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. การสร้างเครือข่าย (Partnership) ผู้บริหารแห่งอนาคตจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างกว้างขวาง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ สถานศึกษาในเครือข่าย ศิษย์เก่า องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนหน่วยงานระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาในทุกมิติ การสร้างเครือข่ายดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร แบ่งปันองค์ความรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายของโลกศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) การพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการและวิชาชีพ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กรวิจัย และหน่วยงานวิชาชีพ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี และยกระดับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานกำกับดูแลด้านการศึกษา และองค์กรภาคเอกชน เพื่อระดมทรัพยากร สนับสนุนงบประมาณ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถานศึกษาในทุกด้าน 3) การขยายเครือข่ายสู่ระดับนานาชาติ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนได้สร้างความร่วมมือกับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ นวัตกรรม และประสบการณ์ทางการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งพัฒนาทักษะของผู้เรียนให้มีศักยภาพในเวทีโลก 4) การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โรงเรียนควรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการศึกษา ทั้งในระดับภายในโรงเรียน ชุมชน และเครือข่ายสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา 5) การใช้เครือข่ายในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ผู้บริหารควรใช้เครือข่ายที่สร้างขึ้นเป็นแหล่งข้อมูลสนับสนุนและที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยอาศัยองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากเครือข่ายเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบริบทของโรงเรียนเครือเตรียมอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ คือ การเป็นเครือข่ายโรงเรียนชั้นนำที่ต้องการรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาและขยายโอกาสทางวิชาการสู่นานาชาติ การสร้างเครือข่ายจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในเครือ ทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การร่วมวิจัย และการจัดกิจกรรมทางการศึกษาในระดับประเทศและนานาชาติ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งจะสามารถนำทรัพยากรภายนอกมาพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาเองก็มีความสำคัญ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การพัฒนาครูร่วมกัน และการจัดกิจกรรมทางการศึกษาระดับเครือข่าย ซึ่งเป็นปัจจัย

สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ผลการวิจัยเรื่องการสร้างเครือข่ายสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัย ดังนี้ ศิริวรรณ ขวัญมุข และอนุชา กอนพ่วง (2562, หน้า 249) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือหมายถึงการรวมกลุ่มบุคลากรจากหลายภาคส่วนเพื่อดำเนินงานร่วมกันอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เน้นการกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ส่วนรพินทร์ ด่านวิไล และธนพฤษฏ์ ศิริจันทร์ (2563, หน้า 40) ได้เน้นว่าการสร้างเครือข่ายทางสังคมต้องอาศัยพลังทางความรู้ พลังเคลื่อนไหวทางสังคม และพลังรัฐ เพื่อผลักดันนโยบายสาธารณะให้เกิดผล ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่า การสร้างเครือข่ายควรมีทั้งการมีส่วนร่วมและการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย อีกทั้ง Bradshaw et al. (1997, p. 11) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายระหว่างเขตการศึกษาหลายแห่งและมหาวิทยาลัยเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาผู้นำเชิงระบบ ซึ่งสะท้อนถึงข้อค้นพบที่ว่า การบูรณาการทรัพยากรระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการบริหารเครือข่าย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Haule and Lyamuya (2024, p. 2879) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนว่าเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่ผลการวิจัยเสนอให้ส่งเสริมความร่วมมือแบบองค์รวม และ Granados-Magaña et al. (2024, p. 6) ได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และกิจกรรมวิชาการช่วยเปิดโอกาสในการพัฒนาความรู้และนวัตกรรม ซึ่งตรงกับข้อค้นพบที่เสนอให้สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกสถาบันการศึกษา จากการพิจารณาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยในประเด็นการสร้างเครือข่ายสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ที่เห็นความสามารถในการสร้างเครือข่ายเป็นทักษะสำคัญของผู้นำแห่งอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารโรงเรียนเครือข่ายขนาดใหญ่เช่นเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งต้องการความร่วมมือและการบูรณาการทรัพยากรอย่างเข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและความผูกพัน ผลการสัมภาษณ์ชี้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกระตุ้นและเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรได้ ทั้งในรูปแบบของแรงจูงใจภายใน เช่น การทำให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าและความหมายของงานที่ทำ และแรงจูงใจภายนอก เช่น การใช้ระบบรางวัล การยกย่องความสำเร็จ รวมถึงการจัดการด้านบทลงโทษอย่างเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือ ดังนี้ 1) การกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ผู้บริหารต้องสามารถปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรในหมู่บุคลากร เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานและความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตน 2) การให้รางวัลและการยกย่องความสำเร็จ ควรมีระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมและมีพลังจูงใจ เช่น โบนัส สวัสดิการ โอกาสในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการลงโทษอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความยุติธรรมและขับเคลื่อนพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุข เช่น บรรยากาศที่เป็นมิตร การลดความเครียดในที่ทำงาน และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร 4) การถ่ายทอดแนวคิด

และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องสามารถถ่ายทอดแนวคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน ผ่านการพูดคุย การประชุม และการสื่อสารภายใน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและทิศทางการพัฒนา ร่วมกัน 5) การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มองเห็นคุณค่าในงานของตนเอง และรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรักดีและความผูกพันอย่างแท้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา มีบริบทที่เป็นเครือข่ายโรงเรียนชั้นนำ ที่มีเป้าหมายในการผลิตผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงสู่เวที ระดับชาติและนานาชาติ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องสามารถปลูกฝังความรู้สึกมุ่งมั่นและความภาคภูมิใจให้แก่ครูและบุคลากรในการทำหน้าที่ของตน โดยการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษานั้นเต็มไปด้วย ความคาดหวังสูงและการแข่งขันที่มาก การมีระบบรางวัลที่เป็นธรรม การยกย่องความสำเร็จ และการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเอง จึงเป็นกลไกสำคัญในการรักษาขวัญกำลังใจและ ลดอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการ สร้างสรรค์ การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทิศทาง ของโรงเรียน จะช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและ ชัดเจนโดยผู้บริหาร จะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร และเกิดความมุ่งมั่น ในการเดินหน้ารุดสู่เป้าหมายเดียวกัน จากการศึกษางานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการวิจัยเรื่องการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่าผู้นำที่มีศักยภาพ ในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจสามารถผลักดันให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ ญฐาพัชร วรพงศ์พัชร และคณะ (2566, หน้า 11) ได้เน้นว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูต้อง อาศัยทั้งสิ่งจูงใจเฉพาะบุคคลและสิ่งจูงใจทั่วไป เช่น สภาพการทำงานที่ดี และโอกาสในการ มีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ว่าผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ส่วนพัฒนัสสา แก้วคำไสย์ (2566, หน้า 105) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรมีพลัง ในการทำงานอย่างมีความสุขและกระตือรือร้น โดยเน้นความสำคัญของผู้นำที่เข้าใจและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของการวิจัยนี้ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรมี บทบาทในการเป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง อีกทั้งกรนก ดัดแว และคณะ (2567, หน้า 290) ได้เสนอว่าทั้งแรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการพัฒนาตนเอง และแรงจูงใจภายนอก เช่น การสนับสนุนจากครอบครัวและองค์กร เป็นปัจจัยผลักดันให้บุคลากร ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารควรสร้างระบบสนับสนุน ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมศักยภาพและแรงบันดาลใจของบุคลากร ในส่วนของแนวคิดจาก ต่างประเทศ Shah and Ali (2012, pp. 390 - 391) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจภายในเป็น

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความสนุกและท้าทายจากตัวงานเอง ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยที่เน้นการสร้างคุณค่าในงานเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจจากภายใน นอกจากนี้ Karim (2024, p. 388) และ Marczak and Yawson (2021, p. 2) ต่างก็ยืนยันว่าแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยแรงผลักดันจากทั้งภายในและภายนอก และมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของการวิจัยนี้ที่เน้นการเสริมแรงจูงใจผ่านระบบรางวัล การยกย่อง และการสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพ และ Kimaryo et al. (2024, p. 87) และ Sutisna et al. (2024, p. 661) ต่างกล่าวตรงกันว่า ผู้นำที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้การสนับสนุนเชิงบวก มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในหมู่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องอย่างมากกับผลการวิจัยที่ชี้ว่าผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการสร้างพลังและแนวทางที่ดีแก่บุคลากร เห็นได้ว่าผลการวิจัยในประเด็นการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจมีความสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอก บทบาทของผู้นำเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา และการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

6. คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมอย่างแน่วแน่ ทั้งในด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพศักดิ์ศรีของบุคคล การดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านศีลธรรม มีผลโดยตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจ ความโปร่งใส และบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการสัมภาษณ์ยังระบุว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรม สนับสนุนการป้องกันการทุจริตอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม ด้วยการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือจริยธรรมในการทำงาน 3) การป้องกันการทุจริตในองค์กร โดยการจัดตั้งระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและมาตรการเชิงป้องกันอย่างรัดกุม 4) การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการบริหาร โดยเน้นการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม ลดการเลือกปฏิบัติ และสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันในองค์กร และ 5) การมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล โดยการน้อมนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้เพื่อเสริมสร้างการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเครือข่ายมัธยมศึกษาเป็นโรงเรียนเครือข่ายขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและความคาดหวังจากสังคมสูง การมีผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนในเครือข่ายมัธยมศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส มีความยุติธรรมในการบริหารงานบุคลากรและนักเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง

ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ทั้งยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเคารพสิทธิ และศักดิ์ศรีของทุกคนในโรงเรียน นอกจากนี้ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่โรงเรียน และสร้างความไว้วางใจในระดับนานาชาติ ซึ่งจะเอื้อต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมยังช่วยกระตุ้นให้ครู นักเรียน และบุคลากรยึดมั่นในคุณค่าทางศีลธรรม และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ศิริวรรณ ขวัญมุข และอนุชา กองพ่วง (2562, หน้า 249) ได้เน้นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมต้องเริ่มจากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบที่ดี มีความซื่อสัตย์ และบริหารงานด้วยความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างทางศีลธรรม ขณะที่รพีพันธ์ และธนพลฤกษ์ (2563, หน้า 40) กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในองค์กร ซึ่งสนับสนุนแนวคิดว่าการยึดมั่นในคุณธรรมไม่เพียงแต่ส่งผลต่อองค์กรภายใน แต่ยังส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอย่างยั่งยืน ยังมีงานวิจัยของเกษม แสงนนท์ และคณะ (2567, หน้า 519) ได้เน้นย้ำว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและการบริหารอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ช่วยเพิ่มความไว้วางใจและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร และยังสอดคล้องในระดับแนวคิดสากล Bradshaw et al. (1997, p. 11) และ Ansley et al. (2019, p. 200) ต่างชี้ว่าการสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจภายในองค์กร และการบริหารงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และจริยธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของการวิจัยนี้อย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยในประเด็นการสร้างคุณธรรมและจริยธรรมมีความสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องบทบาทของผู้นำในการเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส และการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในเวทีทั้งระดับชาติและนานาชาติ

7. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning Skills) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นร่วมกันว่าผู้บริหารแห่งอนาคตต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง พร้อมยอมรับ และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต แต่สามารถปรับตัวและเติบโตไปพร้อมกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ 1) การมีทัศนคติที่เปิดกว้างและพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ โดยผู้บริหารต้องเชื่อว่าการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด และการพัฒนาตนเองเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินไปตลอดชีวิต 2) การแสวงหาความรู้จากหลากหลายแหล่งข้อมูล ทั้งจากเอกสาร วิชาการ การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และการใช้

เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาการ เช่น ความรู้เฉพาะสาขา และด้านทักษะชีวิต เช่น การสื่อสาร การคิดเชิงวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าในการเรียนรู้ สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในบริบทของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนในเครือข่ายขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงระดับประเทศ และเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศไทย ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการรักษาความเป็นเลิศทางการศึกษาและการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความคาดหวังจากสังคมในการเป็นต้นแบบด้านคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถระดับสากล และการบูรณาการนวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ดังกล่าว หากผู้บริหารขาดทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต อาจทำให้โรงเรียนไม่สามารถปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการศึกษา ความต้องการทักษะใหม่ของศตวรรษที่ 21 หรือแนวโน้มการเรียนรู้แบบไร้พรมแดนได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ วิเคราะห์และประยุกต์ใช้อย่างมีวิจารณญาณและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางการศึกษาไว้ได้ และพร้อมเผชิญกับการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืนในโรงเรียนเครือข่ายขนาดใหญ่เช่นนี้ ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้จะสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน การนำนวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ มาปรับใช้อย่างเหมาะสม และการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อโลกอนาคตได้อย่างรอบด้าน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของอิตี ปัญญาอินทร์ และคณะ (2560, หน้า 133) ที่เน้นว่าทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการฝึกปฏิบัติและการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความคิดและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าผู้บริหารควรเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของอนงา วิชาไซ และคณะ (2563, หน้า 22) ที่กล่าวว่าทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตต้องประกอบด้วยความสามารถในการเลือกเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการทำงาน และต้องเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ที่ต้องบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาในทุกมิติ ยังสอดคล้องกับการวิจัยของพิมพ์พัทธ์ โกลมารชุน และคณะ (2566, หน้า 443) ที่กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน

ผ่านการส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยี และการทำงานเป็นทีม ยังสอดคล้องกับแนวทางของผู้บริหารที่ควรเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ในโรงเรียนเครือข่าย เพื่อให้สามารถพัฒนานักเรียนให้พร้อมสู่โลกศตวรรษที่ 21 ส่วนปัญณพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567, หน้า 142) ก็ได้เน้นว่าทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถปรับตัวกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ในระยะยาว ในส่วนของงานวิจัยต่างประเทศ เช่น Nelson et al. (2017, p. 197) และ Ağaoğlu and Demir (2020, p. 106) ต่างก็ชี้ตรงกันว่าทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในโลกที่มีความซับซ้อนสูง และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ในยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ที่ต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Dudhade (2021, p. 2) ก็เน้นย้ำว่าทักษะนี้เป็นทักษะชีวิตที่สำคัญที่สุด เพราะช่วยให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับข้อค้นพบในผลการวิจัยที่เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมศักยภาพขององค์กร ขณะเดียวกัน Siphai and Siphai (2024, p. 16) ยังเน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนี้ในทุกด้าน ทั้งเทคนิค การจัดการเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยเรื่องทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยที่ได้ศึกษาอย่างเด่นชัด ทั้งในแง่ของการมองว่าทักษะนี้เป็นรากฐานของภาวะผู้นำในอนาคต เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งในทุกมิติของโลกการศึกษา

8. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งอนาคต ผู้บริหารควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูล ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และรู้เท่าทันสื่อ โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลข่าวสารหลั่งไหลอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบสูงต่อการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านวิชาการและทักษะการบริหาร 2) การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ โรงเรียนควรจัดอบรม พัฒนาบุคลากร และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสายงาน 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบออนไลน์ แพลตฟอร์ม และแหล่งข้อมูลดิจิทัล 4) การพัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันความรู้ การประชุม

เชิงปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี 5) การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม ผู้บริหารควรสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพื่อการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบริบทของโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนชั้นนำที่มีการกิจการในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้สามารถแข่งขันในระดับประเทศและนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของการจัดการศึกษา การเรียนการสอน และการบริหารงานโรงเรียน ผลการวิจัยในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความฉลาดรู้ทางดิจิทัลสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างราบรื่น ทั้งในด้านการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และการเสริมสร้างความปลอดภัยด้านไซเบอร์ในโรงเรียน ความสามารถเหล่านี้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นการผลิตผู้เรียนให้มีทักษะศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดวิเคราะห์เชิงข้อมูล และการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นับสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ความทันสมัยของโรงเรียน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ และเอื้อต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น สำหรับโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งในด้านพื้นที่ การจัดการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางสังคม การที่ผู้บริหารมีความฉลาดรู้ทางดิจิทัลยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการเรียนรู้ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนในทุกเขตพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data มาสนับสนุนการจัดการศึกษา ก็ต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถสูงด้าน Digital Intelligence เพื่อขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากบทที่ 2 ได้แก่ ศักดิ์ดนัย โจนส์สรายุภรณ์ และคณะ (2563, หน้า 321 - 331) ที่กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดรู้ทางดิจิทัล ในฐานะองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษายุคใหม่ และเน้นว่าความสามารถในการใช้และพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลอย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์ เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารควรส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรและนักเรียน ส่วนธวัชชัย โพธิ์บัวทอง และจิรศักดิ์ สุรงค์พิพพรรณ (2565, หน้า 129 - 131) ยังกล่าวเสริมว่าความฉลาดทางดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศในยุค “Digital Thailand” และการสร้างสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นที่โรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุสรีนทร์ สุวรรณจักร (2566, หน้า 20) ได้เน้นว่าความฉลาดรู้ทางดิจิทัลไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความรับผิดชอบ จริยธรรม และการตระหนักรู้

ในการใช้ข้อมูล ซึ่งตรงกับแนวคิดในการสร้างผู้บริหารที่ไม่เพียงมีทักษะทางเทคนิค แต่ยังคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืนในระดับสากล งานของ Nguyen and Quang (2019, pp. 176 - 177) และ Marczak and Yawson (2021, p. 18) ต่างยืนยันว่า ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร การสื่อสาร และการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคหลัง COVID -19 ซึ่งโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาก็ต้องเผชิญกับความท้าทายเหล่านี้เช่นกัน ผลการวิจัยในประเด็นความฉลาดรู้ทางดิจิทัลมีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวคิดและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเด็นที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีควบคู่ไปกับจริยธรรม ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาในอนาคต

9. ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader) เป็นผู้นำที่สามารถ สร้างผู้นำคนอื่นได้ โดยไม่จำกัดบทบาทตนเองอยู่เพียงแค่การควบคุมหรือกำกับ แต่เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้นำได้อย่างแท้จริง ดังนี้ 1) การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ภายในองค์กร ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำต้องมีบทบาทเชิงรุกในการส่งเสริมและบ่มเพาะศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ให้สามารถพัฒนาไปสู่ตำแหน่งผู้นำในอนาคตได้อย่างมั่นคง 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในทุกระดับ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับชั้นมีโอกาสแสดงภาวะผู้นำตามศักยภาพของตนเอง ผ่านการกระจายอำนาจหน้าที่ และส่งเสริมให้เกิด “ผู้นำร่วม” (shared leadership) เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างคล่องตัวและมีความหลากหลายทางความคิด 3) การให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) ผู้นำที่ดีต้องทำหน้าที่เป็น โค้ช และพี่เลี้ยง ควบคู่กัน โดยมอบหมายผู้มีประสบการณ์ให้ดูแลบุคลากรรุ่นใหม่ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในแนวลึก (เชิงทักษะ) และแนวกว้าง (เชิงประสบการณ์) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้รับคำแนะนำที่เหมาะสม เข้าใจทิศทางขององค์กร และมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง 4) การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูง จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกคิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบผลลัพธ์ของงาน ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาทักษะผู้นำผ่านการลงมือทำจริง (learning by doing) 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรออกแบบระบบบริหารจัดการที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น เช่น การมีพื้นที่สำหรับการนำเสนอแนวคิดใหม่ การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากความตั้งใจดี และการส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการริเริ่ม องค์กรประกอบของ “ผู้นำเหนือผู้นำ” (Super Leader) มีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับบริบทของโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาเป็นกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศ และเป็นต้นแบบของการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพในหลากหลายภูมิภาคทั่วประเทศ โดยลักษณะเด่นของโรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาคือการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง และความคาดหวังจากสังคมที่สูงมาก ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

เรียนรู้ และการสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ดังนั้น ภาวะผู้นำในลักษณะ “ผู้นำเหนือผู้นำ” จึงกลายเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการยกระดับศักยภาพของบุคลากรและองค์กรในระยะยาว จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ไม่เพียงแค่บริหารงานในปัจจุบันให้สำเร็จ แต่ยังมีบทบาทเชิงรุกในการ “สร้างผู้นำรุ่นใหม่” ภายในองค์กร เพื่อรองรับการเติบโตของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหลากหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาวิชาการ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการขับเคลื่อนนวัตกรรมด้านการเรียนรู้ในระดับประเทศ และนานาชาติ ผู้นำที่เป็น “ผู้นำเหนือผู้นำ” จะต้องมีความสามารถในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ผ่านการส่งเสริมศักยภาพของครูและบุคลากรในทุกระดับ เช่น การมอบหมายภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้ครูได้บริหารโครงการที่สำคัญ และการให้การสนับสนุนผ่านระบบการโค้ช และการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีความพร้อมด้านทรัพยากร และมีระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน นอกจากนี้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำในทุกระดับ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนขนาดใหญ่ เช่น เครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา เนื่องจากระบบงานในโรงเรียนที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมจากครู หัวหน้ากลุ่มสาระ ผู้ช่วยผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งผู้นำจะต้องปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรเหล่านี้ให้สามารถเติบโตเป็น “ผู้นำร่วม” ได้ โดยมีแนวทางที่ชัดเจนทั้งในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การมอบหมายบทบาท และการเปิดเวทีให้แสดงความสามารถอย่างเท่าเทียม ผลการวิจัยในหัวข้อ “ผู้นำเหนือผู้นำ” สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยจากในและต่างประเทศ อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านความหมาย บทบาทหน้าที่ และความสำคัญของผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้นำตนเอง โดยพิชญาภา ยืนยาว (2561, หน้า 2886 – 2887) ได้เสนอแนวคิดไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำเหนือผู้นำคือผู้ที่มุ่งสร้างผู้นำตนเองในหมู่ผู้ตาม ผ่านการเรียนรู้และการปลูกฝังความมั่นใจในการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่พบว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ผ่านการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) และการมอบหมายความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ ส่วนธัญญ์ณภัท มณีพันธุ์วงศ์ และคณะ (2564, หน้า 134 – 136) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม Self - leadership ซึ่งสะท้อนชัดในผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำ และได้รับโอกาสในการบริหารโครงการที่ท้าทาย เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเอง นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับงานของ Georgianna (2015, p. 2) และ Shah and Ali (2012, pp. 388 – 389) ต่างเห็นว่าผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ส่งเสริมและเป็นแบบอย่างของการ “นำตนเอง” (Self-leadership) ก่อนจะถ่ายทอดคุณลักษณะนี้ไปยังผู้ตาม ซึ่งสะท้อนถึงบทบาท ที่ไม่ใช่เพียงผู้นำทางโครงสร้าง แต่เป็นผู้ “ปลูกพลัง” ภายในของบุคลากรในองค์กร ส่วน Park and Byon (2024, pp. 3 – 4) เสริมว่า Super Leadership มีบทบาทในการพัฒนา Self - leadership ของบุคลากรโดยตรง โดยเน้น

การให้อำนาจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเสรี ซึ่งทั้งหมดนี้ปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็น เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของผู้นำรุ่นใหม่ สุดท้ายนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Kimaryo et al. (2024, pp. 85 – 86) ที่กล่าวถึงการเป็น “ผู้นำที่สร้างผู้นำ” ซึ่งไม่ได้ควบคุมผู้ตามแต่ปลูกศรัทธาของพวกเขาส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจและริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง ความคิดนี้สะท้อนโดยตรงกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่พบว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้จุดประกาย ไม่ใช่เพียงผู้สั่งการ จึงกล่าวได้ว่าแนวคิด Super Leadership มีความสอดคล้องในทุกมิติของผลการวิจัย ทั้งในด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อการขับเคลื่อนที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้าอย่างชัดเจน โดยควรนำเสนอผลการวิจัยนี้ต่อหน่วยงานหลัก ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำ โดยควรดำเนินการโดยการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารที่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน รวมถึงการนำเสนอผลการวิจัยในเวทีวิชาการ และการประชุมสัมมนาทางการศึกษา เพื่อผลักดันให้เกิดการออกแบบโครงการหรือแผนพัฒนาผู้บริหารตามแนวทางที่ค้นพบ

1.2 ผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรและโครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียน โดยควรนำเสนอข้อมูลต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้หน่วยงานประกอบภาวะผู้นำแห่งอนาคตไปบรรจุในหลักสูตรการอบรม และพัฒนาเป็นโปรแกรมฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น การเสริมสร้างทักษะการสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหาร

1.3 จากผลการวิจัยที่เน้นการเตรียมผู้นำรุ่นใหม่อย่างยั่งยืน เสนอให้โรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา นำแนวคิด “การกระจายภาวะผู้นำ” ไปปรับใช้ โดยมอบหมายภารกิจสำคัญให้ครูรุ่นใหม่แสดงบทบาทหน้า พร้อมจัดตั้งทีมผู้นำย่อยและระบบโค้ชจากผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาเครือข่ายผู้นำภายในโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ควรศึกษาในบริบทและระดับการศึกษาที่หลากหลาย ควรมีการขยายขอบเขตการวิจัยไปยังบริบทอื่น ๆ นอกเหนือจากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เช่น โรงเรียนมัธยมในพื้นที่ชนบท โรงเรียนขนาดเล็ก หรือสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน / อาชีวศึกษา ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งอนาคตจะมีความเหมือนหรือแตกต่างจากที่ค้นพบในงานวิจัยนี้หรือไม่ เพื่อยืนยันความเป็นสากลหรือชี้เฉพาะขององค์ประกอบทั้ง 9 ประการ นอกจากนี้อาจศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยว่าผู้นำการศึกษาระดับสูงจะต้องการสมรรถนะอนาคตในลักษณะใด

2.2 ควรวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพัฒนามาตรวัดและดัชนีชี้วัด จากที่การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ / อนาคตศาสตร์ ทำให้ได้กรอบแนวคิด 9 องค์ประกอบ การวิจัยต่อไปอาจพัฒนาแบบสอบถามหรือแบบประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาตามองค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อวัดระดับความพร้อมหรือทักษะที่ผู้บริหารมีในแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้จะช่วยให้สามารถสำรวจสถานภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในมิติต่าง ๆ และระบุช่องว่าง ที่ควรได้รับการพัฒนาได้ชัดเจนขึ้น

2.3 ศึกษาองค์ประกอบเชิงลึกและความสัมพันธ์ระหว่างกัน องค์ประกอบทั้ง 9 ประการอาจมีปฏิสัมพันธ์ส่งเสริมกัน เช่น วิสัยทัศน์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อาจสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ หรือ ความฉลาดทางดิจิทัลกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เอื้อต่อการวิจัยในอนาคตอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลชนก ธงทอง. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กรกนก ดัดแวว, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, และสุชาดา นันทะไชย. (2567). เส้นทางความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 13(2), 290 – 302.
- กะรัต ทองใสพร, กิติมา ศรีขำ, เขมรัตน์ บุญสุข, และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 6(2), 261 – 270.
- เกษม แสงนนท์, สมศักดิ์ บุญปุ้, พระครูภัทรธรรมคุณ, พระมหาชำนาญ มหาชาโน, ทองดี ศรีตระการ, ประวิทย์ ชัยสุข, และวาริ โสภเตีย. (2567). การสร้างเครือข่ายพื้นที่นวัตกรรมการเรียนรู้วิถีพุทธ. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 11(1), 519 – 527.
- ขนิศรา ต้นสอน และสมกุล ถาวรกิจ. (2565). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 23(2), 261 – 266.
- คชา ปราณีตพลกรัง. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*, 2(1), 22 – 30.
- จริญญาภรณ์ ศรีจันทร์. (2563). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Modern Learning Development*, 5(5), 321 - 332
- จรงจิต สมบัติวงศ์. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารร้อยแก่นสาร ราชภัฏมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 3(2), 17 – 31.
- จักรกฤษณ์ สิริริน และ สุชาดา นันทะไชย. (2559). แนวโน้มการใช้ e-Education ในการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 10(21), 45 – 55.
- จารุวรรณ แฉวพันธ์, เตือนใจ มุลยะ, อีร์งกูร วรบำรุงกุล, เรืองวิญญ์ นิลโคตร, วัยวุฒิ บุญลอย, และอรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2565). ภาวะผู้นำร่วมยุคดิจิทัลสู่ห้องเรียนแห่งอนาคต. *วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย*, 18(2), 111 – 123.
- จิณณวัตร ปะโคทั้ง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี: ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จิตระเอื้อ, น., กิตติศักดิ์ นาวิน, ฉ., และดีสวัสดิ์, น. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสาร Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 1738 – 1753.

- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2530). เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR. *วิจัยการศึกษา*, 10(5), 30 - 57.
- _____. (2546). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 32(1), 1-12.
- ใจทิพย์ ณ สงขลา และศิริเดช สุชีวะ. (2566). กรอบทักษะแห่งอนาคตของประชากรไทยทุกช่วงวัยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์มหาวิทยาลัยศิลปากร (สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)*, 43(5), 56 - 69.
- ชรินทร์ มั่งคั่ง และสุวสินทร์ สุวรรณจักร. (2566). นวัตกรรมการเรียนรู้อนาคตวิทยาโดยใช้เทคนิคพยากรณ์แนวดิจิทัลเพื่อส่งเสริมความฉลาดรู้ทางดิจิทัลในห้องเรียนสังคมศึกษา. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีภาคตะวันออกแห่งสุวรรณภูมิ*, 3(2), 11 - 27.
- ชลนิชา ศิลาพงษ์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวน ภารังกุล, ธีระพร आयुวัฒน์, สุริยะ รูปหมอก, ประพจน์ แยมทิม, สุดจิต หมั่นตะคุ, และ ทศนีย์ บุญชูวิทย์. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *วารสารสิทธิมนุษยชน*, 23(2), 417 - 427.
- ชัยสารี, พ.ม., พระศรีญาณวงศ์ (นิมิตต์ อุดม), พระครูปริยัติสุวรรณ์วัฒน์ (ยศสรัลล์ จันทะสุนย์), พระมหาจำนงค์ ผมไผ, และพระธีรศักดิ์ บุญจง. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตนเอง. *วารสารการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์สมัยใหม่*, 7(7), 419 - 434.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(4), 41 - 50.
- ซาการิยา บากา และชวลิต เกิดทิพย์. (2564). การวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม*, 8(11), 25 - 39.
- ญาสินี เกิดผลเสรีฐ. (2564). การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ สู่พลเมืองดิจิทัล. *วารสาร กสทช.* 354 - 379.
- ฐิติพงษ์ ตรีศร และอนุชา กอนพวง. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 21(1), 60 - 74.
- ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร, ณัฐนรี จุฑาวรรณ และชนมณีกานต์ เสฏฐวุฒิสุวพันธ์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จังหวัดตรัง สุราษฎร์ธานี กาญจนบุรี. *วารสารพุทธาเซียนศึกษา*, 8(2), 9 - 20.

- ณัฐวดี ใจช่วงโชติ และเพ็ญวรา ชูประวัติ. (2560). การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนวัดหลักสี่ พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 12(4), 438 – 451.
- ทงทศไกร. (2560). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักทฤษฎีปาปนิกลสูตร ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ทัศนะ เกตุมณี, งามอาจ ศิริเมตตาภรณ์ และชนัดดา ศิริเมตตาพร. (2563). การใช้วิธีวิทยาควในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแห่งอนาคตสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน. *วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 3(3), 218 – 234.
- ทิพย์วรรณ สุพิเพชร. (2566). นวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาในอนาคต. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 5(2), 471 – 480.
- ทิพวัลย์ อรรถาหาร และเสกสรรค์ ทองคำบรรจง. (2563). การวิเคราะห์แนวโน้มของความฉลาดทางดิจิทัลในกลุ่มนักเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 8(1), 137 – 145.
- เทพประกร ศรีสุข. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษา. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 21(2), 1 – 11.
- ธนภุต ไซตภักดีโกศล, สงวนพงศ์ ขวนชม, สมบูรณ์ ดันยะ และวรสิทธิ์ รัตนวราหะ. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักวิชาชีพในอนาคตแห่งประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์*, 9(2), 63 – 75.
- ธวัชชัย โพธิ์บัวทอง และจิรศักดิ์ สุรงค์พิพรธน์. (2565). แนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความฉลาดทางดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 4(2), 128 – 140.
- ธัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์, อีรฐ ธาดาตันติโชค, และพิชญาภา ยืนยาว. (2564). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(36), 133 – 143.
- ธิตี ปัญญาอินทร์, ธนพล ตีรชาติ, และธนิ กรอชิงค์. (2560). การจัดการเรียนรู้ทฤษฎีดนตรีเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยใช้โครงงานเป็นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 9(2), 131 – 142.
- ธีรยุทธ รอดสูงเนิน. (2561). รูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 17(1), 145 – 154.
- นครินทร์ กมณีย์, และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2566). อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565 – 2569. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 24(1), 182 – 190.

- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นราธิป โชคชัยสุนทร. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1738 - 1754.
- นฤมล คูหาแก้ว. (2563). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*. 5(1), 6 - 7.
- น้อยมาลา, ว. (2564). ทักษะจำเป็นของการทำงานในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการรัตนบุษย์*, 3(1), 45 - 57.
- นารินทิพย์ สิงห์ฮ้อย, ธวัชชัย ไพไธล, และวิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(34), 137 - 146.
- นิตา อุบลทิพย์, จักรกฤษณ์ โปณะทอง, และกาญจนา ภัทราวิวัฒน์. (2562). อนาคตภาพการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาตามบริบทประเทศไทย 4.0. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 14(46), 42 - 53.
- เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร. (2562). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญยะสิต ยดทิวงสา. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยครูสหัสวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุษยมาส ผาดี. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปรเมศร์ กลิ่นหอม. (2562). องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 8(31). 1 - 19.
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(4), 4 - 6.

- ปัญณพงศ์ วงศ์ณาศรี, พระครูปริยัติธำรงคุณ (กำธร ทองประดู่), พระศุภชาติ (ธมฺมิสฺสโร)
 สำลียงษ์และปรณพชัย จิตรจํานงค์. (2567). การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21.
วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 4(2), 137 – 151.
- ปารวณ รัตนทองคง และวรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ
 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. *วารสารวิชาการ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, 2(2), 747 – 756.
- ปิยะวรรณ คัดไธดา. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พจนา ยาค่า. (2567). คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก.
วารสารระบบนิเวศการเรียนรู้และปัญญา, 2(2), 50 – 61.
- พรณิภา งามเลิศ, ประกฤติ พูลพัฒน์, และรุ่งนภา ตั้งจิตเจริญกุล. (2564). การพัฒนาตัวบ่งชี้
 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัด
 กรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(2), 544 – 558.
- พระครูประโชติธรรมมารักษ์ (ฐานิสฺสโร). บทบาทภาวะผู้นำการจัดการศึกษาแห่งอนาคตในโลก
 การเปลี่ยนแปลง. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(3), 119 - 121.
- พระครูโพธิสังวรคุณ, และเจ้าอธิการบุญช่วย โชติวิโส. (2563). วิสัยทัศน์ผู้บริหารการศึกษาตาม
 หลักธรรมในพุทธปาปนิสสูตรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 จังหวัดสกลนคร. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 20(3), 62 – 70.
- พระอดิคุณ จิตฺตวโร (เอี่ยมดี). การวิจัยเชิงอนาคต. *Journal of Anam Nikaya Mahayana in
 Thailand*, 4(2), 3.
- พระโอเด วิลันดอน, ธวัชชัย ไพไธล, และวีระวัฒน์ ดวงใจ. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 โรงเรียนสงฆ์ในแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. *วารสาร
 การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(33),
 273 – 282.
- พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ
 ผู้รับใช้ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา
 พิเศษ กลุ่ม 1. *วารสารสิทธิธรรมปริทรรศน์*, 23(1), 281 – 293.
- พัฒนัสสา แก้วคำไสย์. (2566). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร, 44(1), 95 – 110.
- พัศกร อุณากศ. (2565). ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคต. *Journal of Modern Learning
 Development*, 7 (2), 455 - 566.

- พิชญาภา ยืนยาว. (2561). ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)*, 11(1), 2886 – 2899.
- พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิมพ์พัชร์ โกมลารชุน, วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา, และธีรศักดิ์ ศรีสุรกุล. (2566). ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับเด็กในสถานสงเคราะห์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 9(1), 441 – 455.
- เพ็ญประภา วงศ์สารศรี และชลาลัย นิมิบุตร. (2566). ฉากทัศน์แห่งอนาคตการศึกษา จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนาร่องพื้นที่นวัตกรรม อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการการบริหารการศึกษา*, 19(71), 1 – 11.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาคกร จตุพรธนภัทร และยุภาพร ยุภาศ. (2567). ถิ่นเลี้ยง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างคุณค่าให้กับอนาคตของสังคมไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(2), 425 – 435.
- ภูมิภัทร สุวรรณศรี. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- มนณกร อรชร และเจษฎา วงศ์แสนสุขเจริญ. (2567). การบริหารการเปลี่ยนแปลง การยอมรับเทคโนโลยี และการยอมรับนวัตกรรมที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ การให้บริการทางการเงินดิจิทัล (Digital Banking) ในภาคตะวันออก. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 9(4), 442 – 457.
- มนตรี สีมงคลสกุล, กษม ชนะวงศ์, และกุหลาบ ปุริสาร. (2565). รูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 12(4), 207 – 217.
- มัทรี บุญเจริญ. (2560). *การศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการทำงานของพนักงานองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รพินทร์ ยืนยาว และ ธนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2563). กระบวนการสร้างเครือข่ายทางสังคมในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพด้านเกษตรอินทรีย์ของจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารพัฒนาการสาธารณสุข*, 8(1), 34 – 57.

- รัตติยา ปากขำนิ และสุเทพ เมย์ไธสง. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มโรงเรียนประโคนชัย
6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. *วารสารการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 4(1), 46 – 58.
- รัตนา เหลืองงาม. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เรือนทอง ไทยะพานิช และวีรฉัตร สุปัญญา. (2566). ความฉลาดรู้ทางดิจิทัลของชุมชนเมืองใน
ประเทศไทย: ปัจจัยเชิงสาเหตุและโมเดลเชิงโครงสร้าง. *วารสารวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 13(1), 617 – 633.
- วิจิต ระดมบุญ, สวัสดิ์ โพธิวัฒน์, และธวัชชัย ไพไหล. (2567). การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่
21 ของคณะกรรมการดำเนินงานองค์การนักวิชาชีพในอนาคตแห่งประเทศไทย
วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 8(10), 176 – 188.
- วิทยากร พันธุ์สะอาด. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการมหาสารคาม. *วารสารมหาวิทยาลัยมหา
สารคาม*, 8(2), 350 – 360.
- วิมลพร สุวรรณแสนทวี และเมือง สุวรรณแสนทวี. (2563). พื้นฐานการวิจัยอนาคตศึกษาแบบ
EDFR. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 4(1), 91 – 102.
- วิไลลักษณ์ ภูมิ, เอกราช โสมิตพิมานเวช, และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม
จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก.
วารสารมณีเจตรัมย์วัดจอมมณี, 7(2), 430 – 436.
- ศราวุธ ตะนัยศรี. (2566). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.
ในการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6 (หน้า 927 – 936).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศักดิ์ดนัย โรจน์สรณมย์, ชญาพิมพ์ อุสาโห, และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2563). สภาพ
ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม
แนวคิดความฉลาดรู้ทางดิจิทัลของนักเรียน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการ
และเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 319 – 334.
- ศิริวรรณ ขวัญมุข และอนุชา กอนพวง. (2562). รูปแบบภาคีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเสริมสร้าง
สมรรถนะการอ่านของนักเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย. *วารสาร
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 21(1), 248 – 260.
- ศิวะลักษณ์ มหาชัย และ เอกราช โสมิตพิมานเวช. (2566). ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21.
วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 6(5), 629 – 641.

- สรวงอัยย์ อนันทวิจักขณ์, จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์, และณัฐริรา หอพิบูลสุข. (2567). สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของบุคลากรในธุรกิจสายการบินในประเทศไทย. *คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 18(61), 247 - 266.
- สายัณห์ ต่ายหลี่, ทวีศิลป์ กุลนภาดล, และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. (2565). การพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมและพัฒนาครูใหม่สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research. *วารสารพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยรังสิต*, 16(1), 184 - 200.
- สุจิตรา พิพัฒน์พงษ์. (2565). สภาพที่พึงประสงค์ของเส้นทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดสมรรถนะผู้นำในอนาคต. *วารสารศึกษาศาสตร์มจร*, 15(2), 24 - 33.
- สุชาติ เสวตบดี. (2566). การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในอนาคตภาพ. *วารสารชมรมบัณฑิตศิลป์*, 1(1), 22 - 32.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2565). *คุณลักษณะผู้นำที่ดี*.
<http://oknation.nationtv.tv/blog/markandtony/2011/08/10/entry-1>
- สุภาวัฒน์ แสงคำมี. (2561). ปัจจัยคุณลักษณะด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สุมิตร สุวรรณ และคณะ. (2565). แนวทางการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาวิชาชีพของครู. *วารสารการจัดการศึกษาและภาวะผู้นำ*, 12(3), 450 - 460.
- สุรางค์ วิสุทธิสระ. (2556). *อนาคตภาพการจัดการศึกษาสงเคราะห์ของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - 2565)*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุวรรณี อ้อแสงชัย, พระปราโมทย์ วาทโกวิโท, และพระมหาวิระศักดิ์ อภินนทเวที. (2563). มุมมองการศึกษาเชิงปรัชญา การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสันติวิธี. *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(1), 180 - 192.
- อเนชา วิชาไชย. (2563). การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 4 โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบโมบายล์ - เลิร์นนิ่ง. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 21(2), 20 - 34.
- อรชร วรรณสอน. (2563). *อนาคตภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เพื่อรองรับการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรอนงค์ โฆสิตพิพัฒน์. (2561). การพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมด้วยรูปแบบการสอนแบบร่วมมือทำงานเป็นทีมในรายวิชาสัมมนาวารสารศาสตร์สำหรับนักศึกษาสาขานิเทศศาสตร์. *วารสารครูพิบูล*, 5(1), 78 - 86.

- อรอุมา ขอบชัยแสง, ศุภกร ศรีเพชร, และจารุวรรณ เขียวน้ำชุม. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 21(93), 69 – 80.
- อัศนีย์ สุกิจใจ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิจัยพุทธศาสตร์*, 3(1), 23 – 37.
- อุมาพร ธรรมสมบัติ, ธวัชชัย ไพไธล, และสายันต์ บุญใบ. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 10(3), 16 – 26.
- อุไรวรรณ เตชาสิทธิ์, ไมตรี จันทรา และรอยพิมพ์ใจ เพชรกุล. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. *สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 22(2), 99 – 109.
- ไอยราวรรณ จวบบุญ, พงษ์ธร สิงห์พันธ์, และไพฑูริ ลังกา. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. *วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 4(3), 381 – 395.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Al-Omari, A. A. (2009). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 648 – 660.
- Ağaoğlu, O., & Demir, M. (2020). The integration of 21st century skills into education: An evaluation based on an activity example. *Journal of Gifted Education and Creativity*, 7(3), 105 – 114.
- Ahuja, N., Golding, B., Pilling, R., Moula, Z., Gaon, J., & Maini, A. (2023). Building partnerships with local schools. *The Clinical Teacher*, e13609.
- Akbar, A., Idrees, F., Syed, N. A., Naveed, M., & Ifraz, A. (2024). How does responsible leadership influence OCB? The mediating role of employee engagement. *Research Journal for Societal Issues*, 6(3), 301 – 313.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165, 114 – 144.

- Anand, V. (2024). 21st-century learning skills and NEP 2020. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(6), 1 – 10.
- Ansley, B. M., Blinder, M., Demere, J., Varjas, K., Benson, G., & Ogletree, S. L. (2019). School personnel and leadership collaboration model for ideal work contexts. *Journal of Educational Research and Practice*, 9(1), 189 – 201.
- Arce Blancada, N. A. (2023). Educational Leaders' Management Skills, Leadership Behavior and Organizational Commitment. *International Journal of Research Publications*, 124(1), 95 – 104.
- Avis Gaze (2016). *Preparing School Leaders: 21st Century Skills*.
[http://www.principals.ca/documents/International Symposium WhitePaper-OPC](http://www.principals.ca/documents/International_Symposium_WhitePaper-OPC).
- Aydemir Dev, M., & Bayram Arlı, N. (2024). Can ethical leadership increase employees' work engagement and job satisfaction? Differences in gender context. *Journal of Management and Economics Research*, 22(4), 99 – 114.
- Bakhuni, S. (2022). Leadership – The Most Important Area of Educational Performance. *Ilomata International Journal of Management*, 3(3), 284 – 297.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bian, X., & Wang, B. (2024). Enabling innovative governance: Ethical leadership and dynamic capabilities in government digital transformation. *Business Ethics and Leadership*, 8(4), 186 – 200.
- Bradshaw, L., Bell, E., McDowelle, J., & Perreault, G. (1997). *Building school district–university partnerships around leadership assessment and development: The time has come*. Paper presented at the Southern Regional Council on Educational Administration, Charleston, SC.
- Brown, C. (2021). *Leadership resilience and the future of education*. Education Press.
- Brown, T. J. (2021). *Leadership resilience in post-pandemic schools: A doctoral dissertation*. Columbia University. p. 74
- Bryant-Lukosius, D. (2022). Future leadership: Advanced practice nursing. *Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*, 1(24), 1 - 2.

- Calleo, Y., Di Zio, S., & Pilla, F. (2024). Combining real-time spatial Delphi judgments and artificial intelligence for the development of future scenarios. *Statistics, Technology and Data Science for Economic and Social Development*, 35(3), 1 – 10.
- Cleto, M. B., & Ertürki, R. (2024). Leader administrator: A qualitative analysis based on teacher opinions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 424 – 426.
- Crawford, J. (2003). *Leadership and the Art of Change: A Practical Guide to Organizational Transformation*. Routledge.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97 – 140.
- Day, D. V. (2014). *The future of leadership: Challenges and prospects*. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 859 – 867). Oxford University Press.
- Diene, A. (2024). Strategic leadership and organisational change in distance and e-learning contexts. *Advances in Online Education: A Peer-Reviewed Journal*, 3(1), 16 – 29.
- Driscoll Maxine. (2017). *8 ESSENTIAL 21ST CENTURY LEADERSHIP SKILLS*. <https://thinkstrategicforschools.com/9-essential-21st-century-leadership-skills/>.
- Dubrin, A.J. (2007). *Leadership Research: Findings, Practice, and Skills*. 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Dudhade, B. (2021). *Life skills for 21st century*. Swami Vivekanand College of Education, Pune.
- Febriantina, S., Sanjaya, J. M., Azzahra, N., Salsabila, T., & Nurhafiza, V. I. (2025). Etika kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang berintegritas. *Intellektika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(1), 187 – 195.
- Frances H. & Marshall G. (2006). *The Leader of the Future 2*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change: Being effective in complex times (2nd ed.)*. Jossey - Bass.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin.

- Georgianna, S. (2015). Assessing and developing entrepreneurs' self-leadership and super-leadership. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(3), 146.
- Goldsmith, M. (2009). *The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era*, from <https://marshallgoldsmith.com>.
- Gordon, J., & Sauyaq, H. (2021). Ethnographic futures research as a method for working with Indigenous communities to develop sustainability indicators. *Polar Geography*, 1 – 22
- Granados-Magaña, J. A., Félix-Pérez, S. G., Gómez-Campos, S. G., & Barbosa-Gutiérrez, I. C. (2024). Distributed educational leadership and collaborative intelligence to promote continuous improvement in public universities of Mexico. *Journal of Teaching and Educational Research*, 10(25), 1 – 14.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Grogan, M. (2024). Editorial: Insights in leadership in education: 2022. *Frontiers in Education*, 9, Article 1372208.
- Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2017). *Leadership for learning: Facilitating instructional improvement in schools*. Springer.
- Harris, A. (2022). *Future leadership: Navigating complex change in education*. Routledge.
- Haule, A. B., & Lyamuya, R. (2024). The contribution of collaboration among the parents, teachers and community on public secondary schools students' academic performance in Kibaha District. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9(8), 2875 – 2881.
- Herminia Ibarra. (2021) FIVE LEADERSHIP SKILLS FOR THE FUTURE. *Leader to Leader*, 100, 14 - 17.
- Hysa, F., & Jakupi, R. (2023). Education is a key tool in the development of society and educational leadership and is a key element for effective school and education. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(4), 1509 – 1520.

- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090 – 2106.
- Judd, R. C. (1972). Use of Delphi methods in higher education. *Technological Forecasting and Social Change*, 4(2), 173 – 186.
- Karim, A. M. (2024). Adapting to change: A qualitative study on continuous professional learning among adult learners. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11), 386 – 398.
- Karim, A. M. (2024). Adapting to change: A qualitative study on continuous professional learning among adult learners. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11), 386 – 398.
- Khan, D. S. (2024). Organizational behaviour insights: Examining dynamics of workplace culture and employee interaction in modern organizations. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 2(5), 37 – 53.
- Kimario, P. F., Kessy, S. S. A., & Sanga, J. J. (2024). Fostering employee engagement through innovative leadership: Lessons from Tanzanian public secondary schools. *Papers in Education and Development*, 42(1), 81 – 101.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management (5th ed.)*. New York: McGraw - Hill.
- Kukeska, J., Brockova, K., & Serafimovic, G. (2020). Evolving a new paradigm in education appropriate to the needs of the 21st century. *UTMS Journal of Economics*, 11(1), 59 – 66.
- Leithwood, K. (2021). *Leading school turnaround: How successful leaders transform low-performing schools*. Jossey - Bass.
- Li, Y. (2024). Shaping the Future of Learning, Teaching, and School Leadership Management. *Proceedings of the 3rd International Conference on Social Psychology and Humanity Studies*, 1 – 6.
- Lin P. (2017). *Must Have Leadership Skills For The 21st Century*.
<https://www.linkedin.com/pulse/must-have-leadership-skills-21st-century-any-carl-larson/>.
- Lussier, R. N. & C.F. Achua. (2001). *Leadership*. Ohio: South-Western College.

- Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi technique*. Paper presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California, May 1971.
- Magno, C., & Becker, A. (2024). *Postcritical school leadership encounters*. Prospects. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11125-023-09648-7>.
- Marczak, E. L., & Yawson, R. M. (2021). *Understanding the theories and interventions of motivation in organization development*. Proceedings of the 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management.
- Marczak, E. L., & Yawson, R. M. (2021). *Understanding the theories and interventions of motivation in organization development*. Proceedings of the 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management.
- Maxwell, J.A. (2013) *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage, Thousand Oaks.
- Mohd Norazmi N. (2021). The Face Of Future Leadership For Special Education. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(3), 5651.
- Mursaleen, M., Shahzad, A., Parveen, M., & Aslam, M. S. (2024). Contribution of twenty-first century leadership to the employees' innovative work behavior: A systematic literature review. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(2), 111 – 124.
- Nazeef, N. M., Khan, A., & Ali, J. (2024). Impact of collaborative learning on students' academic performance in teacher's education program. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 1054 – 1068.
- Nelson, D., Low, G., & Hammett, R. (2017). Twenty first century skills for achieving education, life, work success. *American Journal of Educational Research*, 5(2), 197 – 206.
- Nguyen, H. T., & Quang, V. N. (2019). Ethical leadership in the digital era: Requirements for developing ethical leaderships in Vietnam. *The International Journal of Business & Management*, 7(7), 174 – 180.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Novak, V., & Prischepa, N. (2016). *New leadership competencies for future business leaders*. National Aviation University.

- OECD. (2020). *Back to the future of education: Four OECD scenarios for schooling*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/178ef527-en>.
- Ogbeifun, E., Agwa-Ejon, J., Mbohwa, C., & Pretorius, J. H. C. (2022). The Delphi technique: A credible research methodology. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1 – 15). Kuala Lumpur, Malaysia.
- Olla, P., & Choudrie, J. (2009). Exploring the futures of mobiles for social development using ethnographic futures research. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS) 2009*, Paper 158, 1 - 15.
- Park, H.-J., & Kim, S. (2023). Relationship between super-leadership and self-directed learning ability in online nursing education: The mediating effects of self-leadership and self-efficacy perceptions. *Heliyon*, 9(e17416).
- Park, M., & Byon, K. K. (2024). Exploring the relationship between super-leadership, self-leadership, and exercise commitment in university Taekwondo teams. *Frontiers in Psychology*, 15, 1323503.
- Petrie, N. (2014). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Pinheiro, G., & Alves, M. (2024). Middle leadership in educational teams: Practices and effects on the development of learning communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), 271 – 295.
- Riani, H. E., & Harsono, M. (2024). The impact of ethical leadership on innovative work behavior: The role of perceived organizational support, proactive personality and psychological safety. *American Journal of Economic and Management Business*, 3(5), 1 – 8.
- Robbins, S.P. (1996). *Management*. (5th ed). Singapore: Prentice Hall International.
- Seyfarth, J. T. (1999). *The principal: New leadership for new challenges*. NJ: Prentice-Hall.
- Schleicher, A. (2021). *Preparing teachers and schools for tomorrow*. OECD iLibrary. <https://www.oecd-ilibrary.org>.
- Secăreanu, G., Buhuș, Ș.-I., & Bolojan, G. (2024). Evolution of educational leadership: A bibliometric analysis of international publications. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence*, 2433 – 2452.

- Şengüllendi, M. F., Bilgetürk, M., & Findıklı, M. A. (2023). Ethical leadership and green innovation: The mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*.
- Shah, J., & Ali, B. (2012). Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture. *African Journal of Business Management*, 6(1), 388 – 401.
- Shahrill, M. (2014). Exploring educational administration: The relationship between leadership and management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 525 – 538.
- Siphai, S., & Siphai, S. (2024). Professional skills for school administrators in the 21st century. *Journal of Education and Learning Reviews*, 1(5), 13 – 22.
- Squires, V. (2016). [Review of the book *Leadership: Theory and practice* (7th ed.), by P. G. Northouse]. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (185), 91 – 94.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35 – 71.
- Strock James. (2017). *25 Essential 21st Century Leadership Skills*.
<https://servetolead.org/25-essential-21st-century-leadership-skills/>.
- Sutisna, A., Khoriah, A., Juhartono, J., & Norman, E. (2024). Transformational leadership and team synergy in improving communication and collaboration in educational settings. *MES Management Journal*, 3(3), 657 – 667.
- Taj, Y. (2023). Ethical dilemmas in leadership: Navigating difficult situations with integrity. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(4), 1 – 13.
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Walker, A., & Selfe, J. (1996). The Delphi method: a useful tool for the allied health researcher. *British Journal of Therapy and Rehabilitation*, 3(12), 677 – 681.
- Yasmin, I., Yasmin, R., Din, A., Abbas, A., & Idrees, M. Y. (2024). Interplay of ethical leadership and openness to experience on readiness for change and outcomes. *Voyage Journal of Educational Studies*, 4(1), 161 – 176.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการทำวิจัย EDR รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 เรื่อง ภาวะผู้นำ
แห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)
จำนวน 32 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายปรีดี ภูสีน้ำ ตำแหน่ง หัวหน้าผู้ตรวจราชการ
สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ
2. ว่าที่ ร.ต. เจษฎาภรณ์ พรหนองแสน ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. นายนิยม ไผ่โสภะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1
6. นายวันศักดิ์ คำแหง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1
7. สิบตำรวจตรี นปดล นพเคราะห์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก
อุตรดิตถ์
8. นางสาวจิรวรรณ สุรเสียง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก
อุตรดิตถ์
9. นายมงคลชัย รัตนอ่อน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
10. นายชลารุธ สามาอาพัฒน์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
11. ดร.อมรรัตน์ โสธรัตน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครศรีธรรมราช
12. ดร.วิมพ์วิภา รักสม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครศรีธรรมราช
13. ดร.บุญยพงศ์ โพธิ์วัฒนธน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัด โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

14. นายทรงเกียรติ เทพประเสน	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
15. ว่าที่ร้อยตรีมานพ เพ็ญรัมย์	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
16. นายเจริญ บุตะเขี้ยว	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
17. นางสาวจุฑาทิพย์ ชนะเคน	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
18. นางสาวอาทิตยา ช้างแก้ว	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
19. นายสุเมธ วงศ์ละคร	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
20. ดร.ประจักษ์ เข้มไคร	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
21. ดร.ไพบุลย์ สุรารักษ์	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
22. นายอิวัฒน์ วงษาไชย	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
23. นายไพรัตน์ น้อยนนท์	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
24. นายยุทธพล ฤชา	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
25. นางสาวโสภา ไสวศรี	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้
26. นายอุดม เจริญผล	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้
27. นางชัชฎาภรณ์ บุรีรัตน์	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้
28. นายธีระ เงินแก้ว	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้

29. นางสาวณภาภักษ์ ภูชัยศรีสัมฤทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์
30. นางมยุลี ปันทะโชติ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์
31. นายเก่งกิจ สุชีลักษณ์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์
32. นางสาววิวรรรณ จิตต์ปราณี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
สังกัดโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๖๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปรีดี ภูสีน้ำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเษา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเษา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๖๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ร้อยตรีเจษฎาภรณ์ พรหนองแสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนษา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๔)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนษา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๔๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๖๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสมใจ วิเศษทักษิณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอเนชา วิชาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอเนชา วิชาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๖๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๔)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายนิยม ไผ่โสภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายวันศักดิ์ คำแพง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๗๔)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน สิบตำรวจตรี นพเคราะห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๔๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาวจิรพรรณ สุรเสียง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเชา วิชาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จินณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเชา วิชาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายมงคลชัย รัตนอ่อน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนษา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนษา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายชลารุท สามาอาพัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.อมรรัตน์ โสธารัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๗๔)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.วิมลวิภา รักสม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.บุญยพงศ์ โพธิ์วัฒน์ธนต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จินณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายทรงเกียรติ เทพประเสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนษา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนษา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ว่าที่ร้อยตรีมานพ เพ็ญศรีศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายเจริญ บุตะเขียว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเษา วิลาลัย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเษา วิลาลัย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาวจุฑาทิพย์ ชนะเคน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ประจักษ์ เข้มไคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ไพฑูริย์ สุรารักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายอิทธิวัฒน์ วงษาไชย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาวโสภา ไสวศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนนา วิลลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนนา วิลลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายอุดม เจริญผล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางชัชฎาภรณ์ บุรีรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จินณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายธีระ เงินแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๖๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๖๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวณภาพัช ภูชัยศรีสัมฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต บัญไบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จินณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางมยุลี ปันทะโชติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วยทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายเก่งกิจ สุชีลักษณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สาอันธ์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาววิวรรณ จิตต์ปราณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวอนเนชา วิลาไชย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๘)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอนเนชา วิลาไชย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๔๒๖๕ ๙๓๙๕

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

AF/10-05/02.0



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยและพัฒนา สถาบันวิจัยและพัฒนา โพร. IP (๒๖๘)

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๘/ว ๗๒๖ วันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๗

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับรองโครงการวิจัยภายหลังการขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของกรรมการ
เรียน นางสาวอนเนชา วิลาไชย

ตามที่ท่านได้ขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการวิจัย
ในมนุษย์ ในคราวประชุม ครั้งที่ ๗/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๗ เรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหาร
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๘) (The Scenario of Future Leadership
of Administrators of Triam Udom Suksa School in the Next Decade (๒๐๒๕ – ๒๐๓๕)) หมายเลข
สำคัญโครงการ HE ๖๗ - ๐๒๘ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการการวิจัยในมนุษย์ ได้พิจารณาการขอชี้แจงดังกล่าว
เป็นที่เรียบร้อยแล้ว “มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน” ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
ในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

สุกัญญา อภิระกุล

(นางสาวสุกัญญา อภิระกุล)

ประธานกรรมการการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



COA NO. ๐๔๙/๒๕๖๗
IEC NO. HE ๖๗-๐๒๘

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : ภาพผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๘) (The Scenario of Future Leadership of Administrators of Triam Udom Suxsa School in the Next Decade (2025 – 2035))

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวเนชา วิลาไชย

ผู้ร่วมโครงการวิจัย : ไม่มี

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

๑. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. ประวัติผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
๔. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย
 - ๔.๑ เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์)
 - ๔.๒ เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์)
๕. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร (สำหรับอาสาสมัครอายุ ๑๘ ปีขึ้นไป)
๖. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
 - ๖.๑ แบบสอบถาม
 - ๖.๒ แบบสัมภาษณ์

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗
วันหมดอายุ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๘
รายนามความก้าวหน้า ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗

สุภาวดี คุปตะบุตร
(นางสาวสุภาวดี คุปตะบุตร)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ชั้น ๒ อาคารปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์วิจัย เทคโนโลยี
และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ ๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร รหัสไปรษณีย์ ๔๗๐๐๐
โทรศัพท์ ๐๔๒-๙๗๐-๑๕๔

ข้อปฏิบัติสำหรับโครงการวิจัยที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

๑. ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มโครงการวิจัยโดยเคร่งครัด โดยใช้เอกสารที่ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการแล้วเท่านั้น
๒. ผู้วิจัยมีหน้าที่รายงานต่อคณะกรรมการ เมื่อ
 - ๒.๑ มีการดำเนินโครงการวิจัยครบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีการรายงานความก้าวหน้าตามระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนดในหนังสือรับรอง หรือเมื่อครบ ๑ ปีจากวันที่ระบุไว้ในหนังสือรับรอง โดยใช้แบบรายงานความก้าวหน้า (แบบ AF/๐๑-๐๖/๐๑.๑)
 - ๒.๒ มีการดำเนินโครงการวิจัยไม่ทันตามที่กำหนด โดยทั่วไปคณะกรรมการจะให้การรับรองไม่เกิน ๑ ปี ก่อนวันหมดอายุ อย่างน้อย ๓๐ วัน ผู้วิจัยจะต้องส่งเอกสารต่ออายุการรับรองโครงการวิจัย โดยส่งแบบเสนอขอต่ออายุการรับรองโครงการ (แบบ AF/๐๒-๐๖/๐๑.๑) มายังระบบยื่นข้อเสนอโครงการวิจัย
 - ๒.๓ มีความจำเป็นในการปรับแก้โครงการวิจัย หรือ มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยจะต้องเสนอการปรับปรุงในแบบรายงานขอปรับปรุงโครงการวิจัย (แบบ AF/๐๓-๐๖/๐๑.๑) โดยอ้างอิงหมายเลขสำคัญโครงการที่ได้รับ โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร เหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ในกรณีที่เปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัย จำเป็นต้องแนบประวัติของผู้วิจัยที่เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมนั้นมาด้วย
 - ๒.๔ มีเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรง เกิดขึ้นแก่อาสสมัครในโครงการวิจัย ผู้วิจัยจะต้องมีเอกสารแจ้งกรรมการภายใน ๗ วันปฏิทิน และหากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงนั้นเป็นเหตุให้อาสสมัครถึงแก่ชีวิต ต้องแจ้งกรรมการภายใน ๒๔ ชั่วโมง (โดยทางจดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือโทรสาร) หลังจากผู้วิจัยทราบเหตุการณ์ โดยใช้แบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์สำหรับอาสาสมัครในสถาบัน (แบบ AF/๐๔-๐๖/๐๑.๑) หรือรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดแก่อาสสมัครนอกสถาบัน (แบบ AF/๐๕-๐๖/๐๑.๑)
 - ๒.๕ มีการดำเนินการใด ๆ ที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยต้องรายงานให้คณะกรรมการรับทราบภายใน ๕ วันทำการนับจากวันที่ตรวจพบ โดยใช้แบบรายงานการดำเนินงานวิจัยที่เบี่ยงเบน (แบบ AF/๐๖-๐๖/๐๑.๑)
 - ๒.๖ การวิจัยเสร็จสิ้นลงหรือยุติการวิจัยด้วยวิธีใด ๆ ให้ผู้วิจัยมีหนังสือแจ้งปิดโครงการวิจัยนั้น พร้อมผลการดำเนินการวิจัยให้คณะกรรมการทราบตามแบบรายงานแจ้งปิดโครงการวิจัย (แบบ AF/๐๗-๐๖/๐๑.๑)
๓. คณะกรรมการจะมีการสุ่มเข้าตรวจเยี่ยมโครงการวิจัยเพื่อตรวจดูความเรียบร้อยของการดำเนินงาน พร้อมทั้งรับฟังและให้คำปรึกษาปัญหาที่อาจมีในระหว่างดำเนินการวิจัย โดยสำนักงานจะมีหนังสือแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นเวลา ๑๔ วัน ผลการตรวจเยี่ยมโครงการวิจัยจะแจ้งเพื่อทราบในที่ประชุมคณะกรรมการ และจะแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้วิจัยได้ทราบและอาจมีข้อเสนอแนะให้ปฏิบัติต่อไป

ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์

ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

Future Leadership of Administrators of Triam Udom Suksa
School in the Next Decade (B.E. 2025 – 2035)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นางสาวอเนชา วิลาไชย
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....ถึง.....

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวอเนชา วิลาไชย นักศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง กรรมการ

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหาร แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารได้ 8 องค์ประกอบ คือ

1. การวิสัยทัศน์ (Vision)
2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. คุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics)
5. การยอมรับเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)
6. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills)
7. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)
8. ความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader)

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งกระตุ้นให้ครูร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและนำบุคลากรไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ

1.1 จากองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีวิสัยทัศน์

.....

1.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นอย่างไร

.....

2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของผู้ใต้บังคับบัญชาได้พนักงานทุ่มเทความตั้งใจ ความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มกำลังเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2.1 จากองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคต ควรมีการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ

.....

2.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคต ควรมีการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) เป็นอย่างไร

.....

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำให้องค์กรทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทำหน้าที่บทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ มีการติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดี รวมไปถึงมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งไว้

3.1 จากองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีการทำงานเป็นทีม

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นอย่างไร

.....

.....

4. คุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics)

คุณธรรม และจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมจะหล่อหลอมบุคคลและองค์กร ให้เป็นผู้มีสุขภาพกายใจและสติปัญญาที่ดี เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง จะทำให้การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพจัดการองค์กรให้ถึงความสำเร็จ บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง

4.1 จากองค์ประกอบคุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีคุณธรรม จริยธรรม

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีคุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) เป็นอย่างไร

.....

.....

5. การยอมรับเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)

การยอมรับเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารต้องรับมือกับความท้าทายในปัจจุบัน อยู่ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะยังคงความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต

5.1 จากองค์ประกอบการยอมรับเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีการยอมรับเปลี่ยนแปลง

5.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีการยอมรับเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance) เป็นอย่างไร

6. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills)

ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่ไม่หยุดที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องการบริหารองค์กร และการทำงานของตนเอง สามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้ ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต

6.1 จากองค์ประกอบทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills) เป็นอย่างไร

7. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)

ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) หมายถึง การที่ผู้นำมีการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบริหารองค์กรอย่างเหมาะสมจะเป็นบรรทัดฐานในการใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างปลอดภัยจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอนาคต

7.1 จากองค์ประกอบความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีความฉลาดรู้ทางดิจิทัล

7.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence) เป็นอย่างไร

8. ความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader)

ความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างการนำตนเองให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในโรงเรียน ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารเป็นเพียงผู้ที่เป็นแบบอย่าง และสร้างบรรยากาศให้เกิดการนำตนเองแก่บุคลากร และสร้างองค์กรที่เข้มแข็งจนก่อเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรมีภาวะผู้นำสามารถปฏิบัติงานเต็มที่

8.1 จากองค์ประกอบความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader) ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีความสามารถในการสร้างผู้นำ

8.2 ท่านคิดว่าในทศวรรษหน้าผู้บริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งอนาคตควรมีความสามารถในการสร้างผู้นำ (Leader of Leader) เป็นอย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ



แบบสอบถาม

ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

Future Leadership of Administrators of Triam Udom Suksa
School in the Next Decade (B.E. 2025 – 2035)

ข้อมูลผู้วิจัย

นางสาวอเนชา วิลาไชย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
121 หมู่ที่ 12 ถ.นิติโย ต.สว่างแดนดิน อ.สว่างแดนดิน จ.สกลนคร 47110
โทรศัพท์ 094 - 2659395, E - mail: anecha.wi65@snru.ac.th

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า
(พ.ศ. 2568 – 2578)

คำชี้แจง

1. ตามที่ท่านได้กรุณาตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบ EDR และได้ให้สัมภาษณ์ (EDR รอบที่ 1) ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำความเห็นของท่านมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับการทำ EDR รอบที่ 2 ฉบับนี้
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตอบทุกข้อ
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า

(พ.ศ. 2568 – 2578)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ 1. ☐ ชาย 2. ☐ หญิง	() 01
2	อายุ 1. ☐ ไม่เกิน 30 ปี 2. ☐ 30 – 40 ปี 3. ☐ 40 – 50 ปี 4. ☐ 51 ปีขึ้นไป	() 02
3	ระดับการศึกษา 1. ☐ ปริญญาตรี 2. ☐ ปริญญาโท 3. ☐ ปริญญาเอก	() 03
4	ประสบการณ์ในการทำงาน 1. ☐ 1 – 10 ปี 2. ☐ 11 – 20 ปี 3. ☐ 21 – 30 ปี 4. ☐ มากกว่า 30 ปี	

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า
(พ.ศ. 2568 – 2578)**

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) โดยใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) **ระดับน้อยที่สุด**

ระดับที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน

เตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) **ระดับน้อย**

ระดับที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) **ระดับปานกลาง**

ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) **ระดับมาก**

ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความว่าเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578) **ระดับมากที่สุด**

2. คำอธิบายศัพท์ทางวิชาการ

2.1 ภาวะผู้นำแห่งอนาคต หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในการบริหารองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ พร้อมทั้งเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม และที่สำคัญต้องสามารถพัฒนาและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในอนาคต

2.1.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

2.1.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)

2.1.3 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and inspiration)

2.1.4 คุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)

2.1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.1.6 การสร้างเครือข่าย (Partnership)

2.1.7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - long Learning Skills)

2.1.8 ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)

2.1.9 ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)

2.2 การวิจัยอนาคตด้วย EDFR หมายถึง ระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (Research Technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Communicating Process) ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยไม่ต้องเผชิญหน้าโดยตรง เทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างความแม่นยำทางวิทยาศาสตร์ของ Delphi และความเข้าใจเชิงลึกของ EFR ซึ่งช่วยให้นักวิจัยสามารถสร้างภาพอนาคตที่พึงประสงค์ได้อย่างรอบด้าน สะท้อนความต้องการและมุมมองของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง และเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กรหรือสังคมในทิศทางที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะ ทำการวิจัยอย่างน้อย 2 รอบ โดยใช้ช่วงเวลาในการศึกษาอนาคต 10 ปีข้างหน้า

2.3 โรงเรียนเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษา หมายถึง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ และโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรในบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหาร การศึกษา และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพควรเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายภาครัฐ และแนวโน้มของตลาดแรงงานในอนาคต นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร					
1.1	ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระยะยาวได้อย่างชัดเจน					
1.2	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม					
1.3	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับแนวโน้มของโลกและบริบทการศึกษา					
1.4	ผู้บริหารสามารถสื่อสารและโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์					
1.5	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Acceptance)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำควรส่งเสริมแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data-driven Decision Making) และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่สามารถรองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้					
2.1	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษา					
2.2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง					
2.3	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
2.4	ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
2.5	ผู้บริหารสามารถนำองค์กรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียม อุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถในการจัดการทีมให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และจัดสรรบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์และการบริหารโครงการ จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว					
3.1	มีผู้บริหารสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร					
3.2	ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร					
3.3	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งและประสานงานภายในองค์กร					
3.4	ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและพัฒนาองค์กร					
3.5	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4. การสร้างเครือข่าย (Networking)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งทั้งในระดับองค์กร ระดับประเทศ และระดับสากล ผู้นำควรมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรทางวิชาการ ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถ เข้าถึงแหล่งทรัพยากร เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียน การสอน นอกจากนี้ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนภายใน เครือข่ายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน					
4.1	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ					
4.2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา					
4.3	ผู้บริหารสามารถขยายความร่วมมือระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาองค์กร					
4.4	ผู้บริหารสามารถใช้เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี					
4.5	ผู้บริหารสามารถบริหารเครือข่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียม อุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation & Inspiration)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นศักยภาพของบุคลากร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการสนับสนุนการศึกษาต่อ นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและลดความเครียดของบุคลากร					
5.1	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ในการทำงาน					
5.2	ผู้บริหารมีระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร					
5.3	ผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อแรงจูงใจและความสุข					
5.4	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวคิดและสร้างแรง บันดาลใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของ ตนเอง					
5.5	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าใน งานของตน					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6. คุณธรรมและจริยธรรม (Morality & Ethics)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง การเป็นต้นแบบในด้านความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และมีความยุติธรรมในการบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมจริยธรรม เช่น การป้องกันการทุจริต การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความถูกต้องและความเป็นธรรม จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน					
6.1	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารองค์กร					
6.2	ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากร					
6.3	ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางป้องกันการทุจริตภายในองค์กร					
6.4	ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความถูกต้อง					
6.5	ผู้บริหารมีแนวทางในการส่งเสริมจิตสำนึกด้านคุณธรรมแก่บุคลากรในองค์กร					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง การเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองผ่านการศึกษาต่อ การอบรม และการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์และหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง					
7.1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
7.2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ					
7.3	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร					
7.4	ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้					
7.5	ผู้บริหารส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Intelligence)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารองค์กรและการจัดการเรียนการสอน มีทักษะในการใช้ AI, Big Data, Cloud Computing และ Internet of Things (IoT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการใช้เทคโนโลยีที่ยั่งยืนและปลอดภัย					
8.1	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารองค์กร					
8.2	ผู้บริหารมีความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์และสามารถส่งเสริมการใช้งานที่ปลอดภัย					
8.3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
8.4	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์และการใช้ข้อมูลเชิงลึก					
8.5	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					

ข้อ	ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียม อุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568 – 2578)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9. ผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leader)						
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำที่มีอิทธิพล และสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร สามารถสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Culture) ผ่านการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการมอบหมายความรับผิดชอบ เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ใน อนาคต					
9.1	ผู้บริหารสามารถพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพ และความสามารถในการบริหาร					
9.2	ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในทุกระดับ ขององค์กร					
9.3	มีผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาและ พัฒนาศักยภาพบุคลากร					
9.4	ผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสให้บุคลากรได้ รับผิดชอบงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ					
9.5	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร พัฒนาตนเองและองค์กรไปพร้อมกัน					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์



ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ นายมงคลชัย รัตนอ่อน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร วันที่ 7 ตุลาคม 2567



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ นายชลารุธ สามาอาพัฒน์
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร วันที่ 11 ตุลาคม 2567



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ นายอริวัฒน์ วงษาไชย
รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
วันที่ 18 พฤศจิกายน 2567



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยนนท์
รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
วันที่ 21 พฤศจิกายน 2567



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นายยุทธพล ฤๅชา
รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2567



ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ ดร.ประจักษ์ เข้มไคร
ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
วันที่ 29 พฤศจิกายน 2567



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ นายสุศักดิ์ อินศรีไกร
ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
กระทรวงศึกษาธิการ
วันที่ 28 มกราคม 2568

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวอเนชา วิลาไชย
วัน เดือน ปีเกิด	วัน 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2535
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	60 หมู่ 3 ตำบลกุดเรือคำ อำเภอวานรนิวาส จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47120
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาควะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2553	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาควะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอ สว่างแดนดิน จังหวัด สกลนคร
พ.ศ. 2558	ปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (วทบ.) สาขาวิชา เคมีประยุกต์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
พ.ศ. 2563	ปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาวิทยาศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุนโครงการส่งเสริมการผลิตครูที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (สควค.)
พ.ศ. 2568	ปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2563	ครูผู้ช่วย โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาควะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
พ.ศ. 2565	ครู โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาควะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร