ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

นางสุพล ครองยุติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช
พ.ศ. 2562

Leadership Skills in the Twenty-First Century of School Administrators in Education Expansion Schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1

Mrs. Suphol Khrongyut

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration
School of Educational Studies
Sukhothai Thammathirat Open University
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต1

ชื่อและนามสกุล นางสุพล ครองยุติ

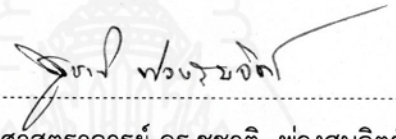
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

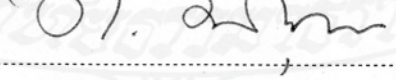


..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ)



.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
ผู้ศึกษา นางสุพล ครองยุติ **รหัสนักศึกษา** 2572300339
ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 และ (2) เปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำนวน 55 คน โดยเป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยการคำนวณหาขนาดอิทธิพล

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ (2) ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันในระดับน้อยมาก โดยผู้บริหารเพศชาย มีทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารเพศหญิง เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามอายุ พบว่าทั้ง 3 กลุ่มอายุมีความแตกต่างในระดับน้อยมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ผู้บริหารที่มีช่วงอายุ อายุ 30 - 40 ปี ผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป และผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามตำแหน่ง พบว่ามีความแตกต่างกันในระดับน้อยมาก โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่รักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และเมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ทั้ง 3 กลุ่มประสบการณ์มีความแตกต่างในระดับน้อยมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5 -10 ปี ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป และ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 5 ปี

คำสำคัญ ทักษะภาวะผู้นำ ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาส ประถมศึกษา

Independent study title: Leadership Skills in the Twenty-First Century of School Administrators in Education Expansion Schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1
Author: Mrs. Suphol Khrongyut; **ID:** 2572300339;
Degree: Master of Education (Educational Administration);
Independent study advisor: Dr. Choochart Phuangsomjit, Associate Professor;
Academic year: 2019

Abstract

The objectives of this research were (1) to study leadership skills in the 21st Century of school administrators in education expansion schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1; and (2) to compare the levels of leadership skills in the 21st Century of school administrators in education expansion schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1, as classified by gender, age, position, educational level, and administrative experience.

The research population comprised 55 school administrators in education expansion schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1. The data of this research was collected from the research population. The employed research instrument was a 5-scale rating questionnaire with reliability coefficient of .96. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and effect size index for comparison of the means.

Research findings showed that (1) both the overall and specific aspects of leadership skills in the 21st Century of school administrators in education expansion schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1 were rated at the highest level; and (2) regarding comparison results of the levels of leadership skills in the 21st Century of school administrators in education expansion schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Education Service Area 1 as classified by gender, it was found that leadership skills of male and female administrators differed very little, with male administrators having leadership skills higher than those of female administrators; when their leadership skills were compared as classified by their age, it was found that leadership skills of school administrators in three age groups differed very little; the administrators in the three age groups could be ranked based on their rating means of leadership skills from top to bottom as follows: administrators in the 30 – 40 years age group, administrators in the 51 years and over age group, and administrators in the 41 – 50 years age group, respectively; when their leadership skills were compared as classified by their position, it was found that leadership skills of administrators with different positions differed very little, with leadership skills of the real administrators being higher than those of the acting administrators; and when their leadership skills were compared as classified by their administrative experience, it was found that leadership skills of administrators with different administrative experiences differed very little; the administrators in the three administrative experience groups could be ranked based on their rating means of leadership skills from top to bottom as follows: administrators in the 5 – 10 years administrative experience group, administrators in the more than 10 years administrative experience group, and administrators in the less than 5 years administrative experience group, respectively.

Keywords: Leadership skill, 21st Century, Education expansion school, Primary education

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรองศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระและประธานกรรมการสอบ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและคอยชี้แนะแนวทางในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตลอดจนอบรมสั่งสอนพร้อมทั้งให้ประสบการณ์ในการทำงานแก่ผู้ศึกษาด้วยความเอาใจใส่และความเมตตาเป็นอย่างสูงตลอดมา ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ให้ความกรุณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการศึกษาค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.สมชาย ทองบ่อ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเขื่องในพิทยาคาร อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี นายไพรัตน์ ครองยุติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหธาตุสามัคคี และนายอวยชัย สุทธัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปลาดุก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่กรุณาอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

สุพล ครองยุติ

ธันวาคม 2563

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์การวิจัย 4
กรอบแนวคิดการวิจัย 5
ขอบเขตของการวิจัย 6
นิยามศัพท์เฉพาะ 6
ประโยชน์ที่ได้รับ 8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 9
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 9
บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 58
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย 62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 63
การเก็บรวบรวมข้อมูล 65
การวิเคราะห์ข้อมูล 66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 68
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ แก่ เพศ
อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร 68

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 71
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 81
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 90
สรุปการวิจัย 90
อภิปรายผล 96
ข้อเสนอแนะ 99
บรรณานุกรม 101
ภาคผนวก 113
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ 114
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 116
ค หนังสือประสานงาน 122
ประวัติผู้ศึกษา 127

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร 69
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 71
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการสร้างทีมงาน 72
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการแก้ปัญหา 73
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 74
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการสื่อสาร 75
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 76
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต **1** ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร 77
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ได้เร็ว 78

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการพิจารณาตัดสิน 79
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 80
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศของผู้บริหาร 81
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามอายุ 82
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา 84
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง 86
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร 88

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 5

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของโลก จากสังคมยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 19 และ 20 เปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ ความเชื่อพื้นฐาน โครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง สถานการณ์ดังกล่าวจึงน่าจะถึงเวลาแล้วที่สังคมไทยควรตระหนักถึงการเปลี่ยนผ่าน ของยุคดิจิทัลและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้เด็ก มีการพัฒนาทักษะความรู้ เพราะประชากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันในโลกธุรกรรมสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะโลกสมัยใหม่ได้เปลี่ยนฐานการผลิต จากทรัพยากรทางธรรมชาติไปเป็นประชากรแทน (ชมพู โกติรัมย์, 2552) การที่โลกเข้าสู่ยุค Globalization ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงคนได้ทั่วโลก เช่น internet และอื่นๆ อีกมาก ในขณะที่ Eric Schmidt and Jared Cohen (2014) เรียกโลกยุคนี้ว่า “ยุคดิจิทัลเปลี่ยนโลก”(The New Digital Age) การเปลี่ยนรูปแบบของคนจากต่างคนต่างปิด ไปสู่ต่างคนต่างเปิด เป็นโลกที่ก้าวข้ามสังคมที่เน้นการแข่งขันไปสู่การร่วมที่สร้างสรรค์ เป็นโลกที่ภูมิปัญญาได้พัฒนาก้าวข้ามทรัพย์สินทางปัญญาสู่ภูมิปัญญามหาชน โลกหลังสังคมฐานความรู้เป็นโลกที่เปลี่ยนวิถีชีวิตมนุษย์ จากการพึ่งพิงไปสู่ความเป็นอิสระและพึ่งพาอาศัยกัน สุวิทย์ เมษิณทรีย์, (2550 อ้างถึงใน จินตนา สุจจานันท์, 2556, น. 2) จากสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ซึ่งการจัดศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นการเรียนรู้ ทั้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต เศรษฐกิจและการประกอบธุรกิจ กฎเกณฑ์ของสังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยผู้เรียนจะต้องมีความรู้อย่างแท้จริง รู้ถึงแก่น (core subject) ของแต่ละวิชาที่เรียน “รู้ลึก” มีความรู้ที่หลากหลาย “รู้กว้าง” และรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต “รู้ไกล” การเรียนรู้ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) เรียนรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ตลอดจนสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมเหตุสมผล แต่การจะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้นจำเป็นจะต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีความรู้และความดีควบคู่กันไป สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทุนปัญญาของประเทศ ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2554, น. 14) เพราะความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานไม่เพียงพอ ที่จะทำให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการนำทีมงานไปสู่เป้าหมายได้ และผู้นำก็ไม่ใช่บุคคลที่ตั้งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่งหรือชี้นิ้วเพียงอย่างเดียว แต่ถูกตั้งมาเพื่อนำทิศนำทาง คอยแนะนำ ฝึกคนให้มีคุณภาพ ปัจจุบันในองค์กรการทำงานเราไม่ได้ขาดแคลนคนที่นั่งอยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่ขาดแคลนคนที่มี "ภาวะผู้นำ" ที่ต้องนำมากกว่า (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และการบริหารงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล การมีภาวะผู้นำทีมสูง การจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การมีมนุษย์สัมพันธ์เป็นเลิศ การพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ และการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (สุเมธ งามกนก, 2551) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงเปรียบเหมือนหัวใจของสถานศึกษา ที่มิใช่เพียงการทำหน้าที่บริหารราชการไปตามระเบียบของทางราชการเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำอย่างแท้จริงด้วย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จได้ดี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ , 2552) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้นำจะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวเอง ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรือความชำนาญในการใช้ความรู้ และกระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะภาวะผู้นำก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและบุคคลลากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในบริบทของโลกยุคใหม่ (Weige, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (problem

solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมการบริหารงานที่สร้างความประทับใจให้กับทีมงาน โดยมีกระบวนการพัฒนาคือ การอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และงานวิจัยของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้(learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิตอล (digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (adjustment skill)และ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill) (Ejimofor, 2007) จากความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดังกล่าว ยังพบว่า ถ้าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาที่หลากหลายย่อมสามารถนำพาองค์กรเข้าสู่โลกอนาคตได้ สร้างความเท่าเทียมของการศึกษาไทยกับนานาประเทศทั่วโลก แต่ในบริบทของการศึกษาไทยยังมีข้อจำกัด นั่นคือประสิทธิผลของผู้เรียน จากผลสะท้อนของการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O – NET) ในปีการศึกษา 2558 ของผู้เรียนในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 36.61 – 48.39 ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2539) ซึ่งคุณภาพการศึกษาดังกล่าวนั้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจของสังคมโดยทั่วไป และข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (แผนพัฒนาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ , 2555)

สำหรับการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวนสถานศึกษา 251 แห่ง 1 สาขา มีพื้นที่เขตการปกครอง จำนวน 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองอุบลราชธานี อำเภอเขื่องใน อำเภอม่วงสามสิบ อำเภอเหล่าเสือโก้ก และอำเภอดอนมดแดง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีโรงเรียนขยายโอกาสอยู่ในการดูแล จำวน 55 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2558 ซึ่งโรงเรียนขยายโอกาส ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึง

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยไม่ต้องสอบแข่งขันและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ภายใต้หลักการมุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ให้ออกไปประกอบอาชีพตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยมีเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมกับตน ในการทำประโยชน์ให้สังคม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 ,น. 2) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ได้จัดการศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 55 โรงเรียน โดยมีผลการจัดการศึกษา แยกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านคุณภาพการศึกษา 2. ด้านโอกาสทางการศึกษา 3.ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งด้านคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) และเมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 คุณภาพการศึกษา 5 กลุ่มสาระ ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่ำกว่าระดับ สพฐ. ทุกกลุ่มสาระ จากข้อมูลทั้ง 3 ด้าน แสดงว่า การบริหารด้านคุณภาพผู้เรียนยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dindred (1975) อ้างถึงใน กาญจนาภา กลิ่นละออ (2551) พบว่าหากผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารย่อมทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งคุณภาพของผู้เรียนและการบริหารจัดการสถานศึกษาย่อมสะท้อนถึงการมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ต่างก็พบว่าทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และวางแผนการบริหารและเลือกใช้ทักษะภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารการศึกษา ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ในองค์การ อีกทั้ง ถ้าผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ย่อมจะช่วยให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

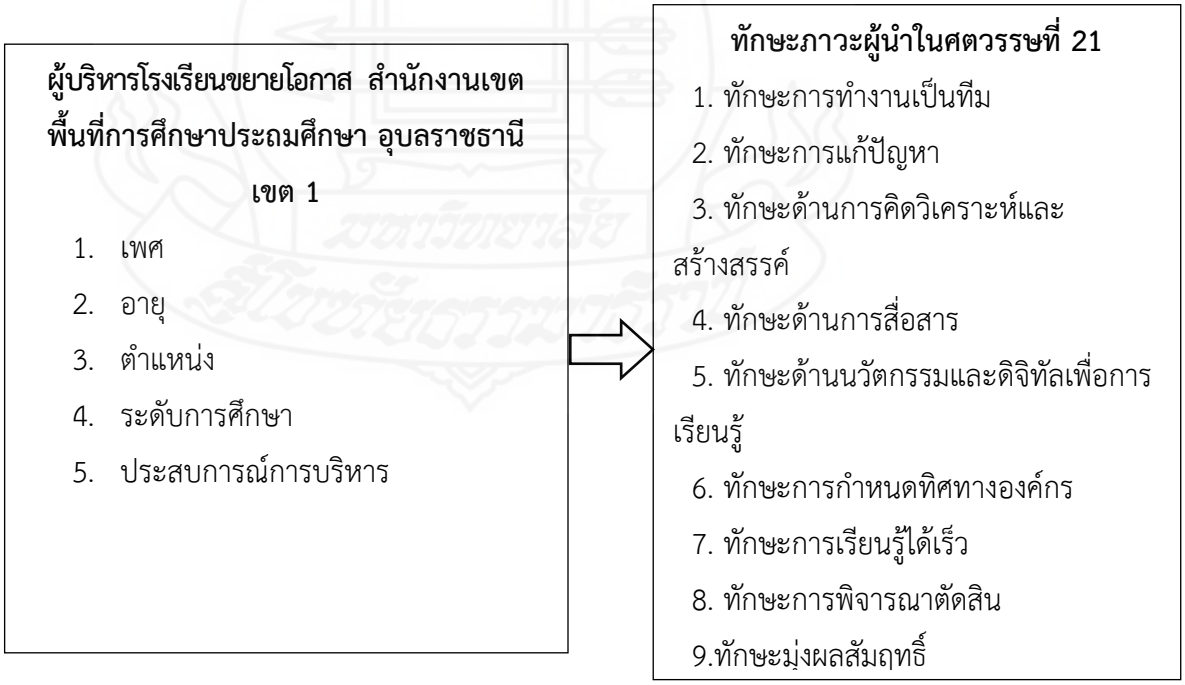
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

2.2 เพื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 10 ด้าน โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำจาก 10 ด้าน เหลือ 9 ด้าน โดยนำทักษะด้านที่ 5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้นวัตกรรมและด้านที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้ดิจิทัลมากำหนดเป็นทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิตอลเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 1) ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (problem 1)solving skills) 3) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) 4) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) 5) ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิตอลเพื่อการเรียนรู้(innovation and digital for learning skill) 6) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) 7) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) 8) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (adjustment skill)และ 9) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill) โดยศึกษาเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร ดังปรากฏตามกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) 9 ด้าน จากแนวคิด 10 ด้าน ของ NASSP ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) 3) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) 4) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) 5) ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิตอลเพื่อการเรียนรู้(innovation and digital for learning skill) 6) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) 7) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) 8) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (adjustment skill)และ 9) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 55 คน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญไว้ ดังนี้

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนขยายโอกาส หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งโดยกฎหมายแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

5.2 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงกระบวนการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการบริหารและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคของศตวรรษที่ 21ซึ่งประกอบด้วยทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ดังนี้ คือ

5.2.1 ทักษะการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงการใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกัน จัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน

5.2.2 ทักษะการแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา มีกระบวนการแก้ปัญหาด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหา เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและส่งผลทางลบน้อยที่สุด

5.2.3 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดวิเคราะห์แยกแยะอย่างเข้าใจถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของเรื่องต่างๆ รวมทั้งมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

5.2.4 ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการสื่อสารทั้งในองค์การและในที่สาธารณะ โดยผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทั้งวาจา การเขียน การฟัง และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เพื่อการเสนอข้อมูล เสนอความเห็น การจูงใจ การสั่งการ การต่อรอง เพื่อโน้มน้าวหรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

5.2.5 ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการใช้นวัตกรรม วิธีการ กระบวนการ สื่อต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมสนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน รวมทั้งการจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

5.2.6 ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพอนาคต เป็นภาพที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญาและความเชื่อของสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันยึดถือมาใช้ในกระบวนการวางแผนกำหนดนโยบาย พัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.7 ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานถึงการรับรู้และเข้าใจคนอื่นโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลปรับตัวให้เข้ากับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งยังแปลความหมายของการรับรู้สิ่งต่างๆ เป็นพื้นฐานในการคิดทำให้เกิดความคิดรวบยอดในการเรียนรู้ในการทำงานในองค์การ

5.2.8 ทักษะการพิจารณาตัดสิน หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหาร ถึงกระบวนการตัดสินใจในการทำงาน กล้าเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างทางเลือกอย่างหลากหลาย ให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเหมาะสม กับเวลา โอกาส ศักยภาพและความต้องการของทุกฝ่าย ก่อนการตัดสินใจในการทำงาน

5.2.9 ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ ใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน มีความโปร่งใส ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 เพศ หมายถึง เพศของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกเป็น เพศชาย และ เพศหญิง

5.4 อายุ หมายถึง อายุของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง น้อยกว่า 30 ปี,ช่วงอายุ 30 – 40 ปี,ช่วงอายุ 41 -50 ปี,ช่วงอายุ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

5.5 ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน และรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนขยายโอกาส

5.6 ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุดที่ผู้บริหารได้รับ จำแนกเป็นระดับ ปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และ ระดับปริญญาเอก

5.7 ประสบการณ์การบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งการบริหารสถานศึกษา โดยจำแนกเป็น 3 ช่วงเวลาได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี, เวลา 5 – 10 ปี ,มากกว่า 10 ปี

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำผลการศึกษาไปกำหนดนโยบาย วางแผน การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

6.2 ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสำหรับบทที่ 2 นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยจำแนกการนำเสนอออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
   1.1 ความหมายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
   1.2 ขอบข่ายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
   1.3 การใช้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน
   1.4 แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน
2. บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
   2.1 ระเบียบเกี่ยวกับโรงเรียนขยายโอกาส
   2.2 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนขยายโอกาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต1
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
   3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

1.1 ความหมายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในการวิจัยทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด งานวิจัย

และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากนักการศึกษาซึ่งตามความหมายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอความหมายดังต่อไปนี้

Connor (2001) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม การประเมินสถาณการณ์และความสามารถการจัดการภารกิจต่าง ๆให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Coleman และ Glover (2010) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการบริหารจัดการอย่างชำนาญ และคล่องแคล่วของผู้นำรวมถึงการกำหดเป้าหมายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

Tyrer กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง การใช้ความริเริ่ม ความรับผิดชอบ และการสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานของสมาชิกให้ราบรื่น และเกิดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งปัจจุบัน และอนาคต

Adair (2010) and Jodhi (2012) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วและความเชี่ยวชาญในการมีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างเป็นธรรมชาติ ทักษะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเองและจากการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ จากการสังเคราะห์ การมีทักษะภาวะผู้นำนั้นส่งผลดีและเกิดประโยชน์โดยตรงต่อผู้นำในองค์กรต่างๆ

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

อำนาจ ธีระวนิช (2553) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการนำและการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและช่วยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิโรจน์ สารัตนะ (2557) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง การบูรณาการลักษณะ คุณลักษณะ ลักษณะเฉพาะ ลักษณะพิเศษ สมรรถนะ พฤติกรรม ในการนำผู้ตามในมิติต่างๆ

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ถึงความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ศิลปะของการใช้อิทธิพล และความเชี่ยวชาญในการอำนวยการ สั่งการ ชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

1.2 ขอบข่ายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในการวิจัยทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆเพื่อกำหนดขอบข่ายหรือองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

Lee (2008) ได้นำเสนอไว้ว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration Skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical Thinking And Creativity Skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้(Learning Innovation Skill)

George (2010) ศาสตราจารย์ประจำ The Management Practice at Harvard Business School เห็นว่าในช่วงศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างมุ่งผลในระยะสั้นมากกว่ามุ่งผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานมุ่งผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นมุ่งผู้บริโภคหรือลูกค้า (cossumers) มากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งเขาเห็นว่าควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการดังนี้ 1) มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น 2) เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน 3) ให้บริการ (serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย 4) ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคล

หรือองค์กรแบบเดี่ยว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่งขัน ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิญญาณความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

Strauss (2010) นำเสนอทักษะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 และการเป็นเจ้าของอนาคตที่เป็นต้นแบบ ดังนี้ 1) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง (deep independent thinking and problem-solving) 2) มีความยืดหยุ่นทางจิตใจ (mental flexibility) เพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทางานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ 3) คล่องทางภาษาด้วยความคิด (fluency with ideas) สามารถอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งการพูดหรือการเขียนที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้ 4) ความสามารถในกระบวนการและการสร้างรูปแบบกระบวนการ (proficiency with processes and process models) เป็นความสามารถในการอธิบายรายละเอียดของปัญหาและการกำหนดรูปแบบกระบวนการดำเนินงานเพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล 5) ความริเริ่มสนับสนุน (originality of contributions) เป็นความสามารถในการนำเสนอมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น 6) มีนิสัยการค้นหาสมมติฐานหรือกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่ (a habit of finding hidden assumptions and niches) 7) แสดงอคติที่มีต่อโอกาสและการกระทำ (a bias toward opportunity and action) เป็นความสามารถในการคาดคะเนและการพูดถึงการดำเนินงานและโอกาสที่สูญเสียไปจากการเลือกทางเลือกหนึ่งแทนการเลือกอีกทางเลือกอื่น 8) ใช้เครื่องมือทั้งหมดที่มีอยู่ในการรวบรวมข้อมูล (uses all available tools, in data collection) รวมทั้งประสาทสัมผัสทั้งห้าและการรับรู้โดยสัญชาติญาณ เพื่อให้น้าหนักและคุณค่า 9) การตัดสินใจที่มีพลังเร้าใจและเชิงบวก (energy, enthusiasm, and positivity about decision making) 10) เพิ่มผลผลิตด้วยตนเองที่ยั่งยืน (self-sustaining productivity) เป็นความสามารถในการใช้ทักษะแรก 9 ประการที่กล่าวถึง มีการคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งจะฝังติดตัวไปชั่วชีวิต และสามารถใช้ได้จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง

Puccio, Murdock, and Mance (2011) สรุปว่าทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building Skills) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills) 3) ทักษะการวางแผนโครงการ (Planning-Project Skills) 4) ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills) 5) ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set Skills) 6) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship building Skills) 7) ทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) 8) ทักษะทางสังคม (Socialskills) 9) ทักษะการตัดสินใจ (Decisionmaking Skills) 10) ทักษะการกระตุ้นจูงใจ (Motivational Skills) 11) ทักษะการคิดเชิงสะท้อนผล(Reflective & thinking Skills) 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self – management Skills) 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี Technological Skills) 14) ทักษะด้าน

การเรียนการสอน (Pedagogical Skills) 15) ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)

Weigel (2012) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะภาวะผู้นำก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและบุคคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในบริบทของโลกยุคใหม่

National Association of Secondary School Principals : NASSP (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา(Problem-Solving Skills) 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking and reativity Skill) 4) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) 5) ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill) 6) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills) 7)ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision Skill) 8) ทักษะการเรียนรู้เร็ว (Sensitivity Skill) 9) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment Skill) 10) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2013) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (Essential Leadership Skills in the 21st Century) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้นำในระดับต่างๆ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล(Effective Team Building Skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) ทักษะการวางแผน(Planning Project Skills) ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building up Skills) ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching Skills) ทักษะทางสังคม (Social Skill) ทักษะการติดสินใจ (Decision Making Skill) ทักษะการกระตุ้นจูงใจ (Motivational Skills) ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflective & Thinking Skills) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-Management Skills) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี(Technological Skills) ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical Skills) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills) ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Skills) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning Skills) ทักษะการบริหารเวลา (Time Management Skills) ทักษะการ

แก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) และทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Skills)

Kabyemera (2014) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารจัดการองค์กรไว้ในหนังสือ Leadership Skill for the 21 st Century: Guide for top Managers ต้องมีทักษะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ 1) การบริหารจัดการ (Management) 2) การจูงใจ (Motivation) 3) ท้าทายความคิดสร้างสรรค์ (Challenges/ Creative) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) มีเป้าหมาย (Goal) 6) วิสัยทัศน์ (Vision) 7) กลยุทธ์ (Strategy)

Williams (2014) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 .ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Skill in the 21 st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) การมุ่งเน้น (Focus) 3) ทักษะการสื่อสาร (Communication) 4) การหยั่งรู้ (Intuitiveness)

National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2014) ซึ่งเป็นสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ได้เสนอทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน โดยสรุป มีดังนี้ 1) ทักษะด้านการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายองค์กร การทำงานเป็นทีม และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ทักษะด้านการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Solving complex problem skills) ประกอบด้วย การประเมินปัญหา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาขีดความสามารถให้กับองค์กร 3) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) ประกอบด้วย มีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ทักษะด้านการพัฒนาตนเองและบุคลากร (Development self and others) ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรและการเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเอง

Center for Creative Leadership (2015) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential leadership skills in the 21 st century) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้ 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล (Effective Team building skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) 3) ทักษะการวางแผน (Planning Project skills) 4) ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills) 5) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) 6) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship building up skills) 7) กษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching skills) 8) ทักษะทางสังคม (Social skill) 9) ทักษะการติดสินใจ (Decision making skill) 10) ทักษะการกระตุ้นจูงใจ (Motivational skills) 11) ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflective & thinking skills) 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills) 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills) 14) ทักษะด้านการเรียนการ

สอน (Pedagogical skills) 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills) 16) ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment skills) 17) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning skills) 18) ทักษะการบริหารเวลา Time management skills) 19) ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) 20) ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk management skills)

บุญช่วย สายราม (2557) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จาก Center Creative Leadeship (CCL) และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) สรุปเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ จำนวน 10 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 4) ทักษะการตัดสินใจ 5) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 6) ทักษะทางเทคโนโลยี/ นวัตกรรม/ ดิจิทัล 7) ทักษะการสื่อสาร 8) ทักษะการจูงใจ 9) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน และ 10) ทักษะชีวิต

พรชัย เจดามาน (2561, น.8) ทักษะของภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0 ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning Project) การกำกับการ ปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) และการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set) การสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up) และการสอนงาน (Coaching) การสร้างสังคม (Social) และการติดสินใจ (Decision Making) การกระตุ้นจูงใจ (Motivational) การคิดเชิงสะท้อน (Reflective Thinking) และการจัดการตนเอง (Self - Management) การใช้เทคโนโลยี (Technological) การเรียนการสอน (Pedagogical) รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ตลอดจน การบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Administration and Flexibly Adapted to the Situation) มีแนวทาง ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนที่ดีด้วยแผนกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย โดยการวางแผนนั้นต้องมีแนวปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีและสามารถปรับปรุงยืดหยุ่นให้สอดรับกับนโยบายให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธะกิจ เป้าประสงค์

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าสิ่งใดจะต้องมีการจัดโครงสร้างอย่างชัดเจนทั้งสายงานจัดบุคคลากรตามสายบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ของฝ่ายงานอย่างเป็นระบบงาน และมีทีมงานในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3. การบังคับบัญชา (Commanding) มีการตัดสินใจสั่งการที่เป็นกัลยาณมิตร การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการบังคับบัญชาดูแลตรวจสอบและติดตาม

4. การประสานงาน (Coordinating) ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ดังนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อประสานงานต่าง ๆ และให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

5. การควบคุม (Controlling) จำเป็นต้องมีการควบคุม ดูแลทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 5 ประการ คือ

5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นระดับพฤติกรรมการทำงานที่ผู้นำแสดงให้ เห็นและเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีเป้าหมายชัดเจนและมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค์ การมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถ มุ่งมั่นตระหนักและทุ่มเท มีความสามารถในการจัดการ หรือควบคุมตนเอง เห็นคุณค่า มีคุณธรรมและจริยธรรม

5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา การมองปัญหาเชิงระบบในแง่มุมต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและยึดหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีเทคนิคการ มอบหมายงาน ที่ดี

5.5 การสร้างทีมงาน (Teams) การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคล การรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่ามีองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำที่มีนักวิชาการได้นำเสนออย่างหลากหลาย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ National Association of Secondary School Principals: NASSP (2013) เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

ไว้ 10 ด้าน โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำจาก 10 ด้าน เหลือ 9 ด้าน โดยนำทักษะด้านที่ 5 ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้นวัตกรรมและด้านที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำด้านการใช้ดิจิทัล ที่มีความสอดคล้องของเนื้อหา มากำหนดเป็นทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ แล้วจึงนำเสนอขอบข่ายของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ใหม่ทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 4) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร 5) ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร 7) ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว 8) ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน และ 9) ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอขอบข่ายเนื้อหาให้เป็นหมวดหมู่ และมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

1.2.1 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน

ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรต่างๆ จะต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่ดำเนินไป การขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยการมีผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทีมงานผู้ตามเป็นผู้ที่เดินอยู่ในทิศทางที่ผู้นำกำหนด หากผู้นำกำหนดทิศทางผิด ไม่มีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับยุคสมัยแล้ว เส้นทางแห่งความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ทีมงานผู้ตามย่อมเกิดความสับสนในการปฏิบัติอย่างแน่นอน และในที่สุดองค์กรย่อมแตกความสามัคคี ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีสอดคล้องกับยุคสมัย ย่อมทำให้ทีมงานผู้ตามยอมรับ เกิดศรัทธาและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ จนสามารถนำทีมงานทั้งหมดไปสู่เส้นทางแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Building) คือ หัวใจสำคัญของการทำงาน ซึ่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มคน จะต้องสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อทำให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนจะต้อง 1) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่มีอคติ 2) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดีให้เป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน 3) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ 4) มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น สร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือสถานที่ทำงานมีบรรยากาศแห่งความสุขและการทำงานมีประสิทธิภาพ

บุญช่วย สายราม (2559) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีความจำเป็นสำหรับนำองค์การทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารหน่วยงานทุกประเภท ล้วนต้องอาศัยทักษะการสร้างทีมงานขั้นพื้นฐานเพื่อให้สามารถกำหนดความสำเร็จของโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ

ขององค์การ หลายโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ประสบความล้มเหลวหรือความสำเร็จเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมและทีมงานที่ยิ่งใหญ่ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จทั้งในระดับบุคลและระดับองค์การ การทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและจะเป็นการประสบความสำเร็จด้วยตัวของบุคคลเอง องค์กรและกลุ่มที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในผลงานร่วมกันของทีมงาน ซึ่งโดยทั่วไปนั้นจำเป็นต้องอาศัย 8 กลยุทธ์ขั้นพื้นฐานสำหรับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกันความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ จะต้องมีเป้าหมายเดียวที่ชัดเจน มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

2. การมีเป้าหมายชัดเจนการสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจของวัตถุประสงค์โดยรวม และจำเป็นต้องมีการสื่อสารบ่อย ๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. การมีความมุ่งมั่นของสมาชิกในทีมแต่ละคนสำหรับกลุ่มคนที่จะทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นของสมาชิกในทีม การที่การปฏิบัติงานเป็นทีมส่วนมากล้มเหลวก็เพราะการขาดของความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน

4. การปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ที่สุดเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมคือการรวมกลุ่มบุคคลที่มีทักษะเฉพาะที่จะบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของทีมจึงขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกในทีมแต่ละคนโดยการประกันประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกทุกคนจึงจะส่งผลการทำงานร่วมกันของทีมมีประสิทธิผล

5. สมาชิกในทีมมุ่งความสำเร็จร่วมกันทัศนคติของบุคคลเป็นสิ่งที่เข้าใจยากที่สุดการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหรืองานที่มีความท้าทาย ผู้นำทีมจึงต้องกระตุ้นจูงใจสมาชิกของทีมและกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมกับทักษะการปฏิบัติงาน

6. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทีมการสื่อสารเป้าหมายของการปฏิบัติงานกับมวลสมาชิกในทีมเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยอาศัยเครื่องมือหลายชนิด เช่นอีเมล, โทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ จึงเป็นทางเลือกของผู้นำสมัยใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยอาศัยเครื่องมือสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นกันเองแบบไม่ต้องเป็นทางการในการสื่อสาร

7. เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมผู้นำทีมสามารถบอกได้เมื่อทีมงานได้ใช้เวลาร่วมกันทั้งในการทำงานและสภาพแวดล้อมทางสังคมต่างๆ ทีมที่ประสบความสำเร็จและสามารถคาดหวังผลสำเร็จร่วมกันปัจจัยที่สำคัญก็คือการที่สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆ และเป็นเจ้าภาพร่วมกันในทุกๆ งาน

8. การมีภาวะผู้นำร่วมการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในทีมต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำทีมโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานนั้นสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพของงานและทำให้สมาชิกของทีมเห็นคุณค่าและมีความภูมิใจในตนเองและสมาชิกในทีม

Fullan (1998) คณบดีของสถาบันศึกษาศาสตร์ออนตาริโอแห่งมหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (think out of the box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความเคารพกับเสียงเงียบ (respect those you want to silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่าเขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่า การต่อต้าน (resistance) ความแตกต่างและความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ 2) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (move toward the danger in forming new alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วย องค์กรที่ดีกับชุมชนที่ดีจะต้องเป็นไปอย่างควบคู่กัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 3) บริหารแบบใช้อารมณ์และการบริหารแบบใช้เหตุผล (manage emotionally as well as rationally) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรม (reculturing) เกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้าง (restructuring) เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กำหนดเวลาการทำงาน บทบาท และอื่น ๆ (4) ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (fight for lost causes) อย่างมีความหวัง (hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ต่อไป แม้ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวัง

Schoultz (2013) ได้สรุปทักษะความร่วมมือของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความชื่อว่า HOW TO DEVELOP THESE 8 LEADERSHIP COLLABORATION SKILLS เพื่อทำงานร่วมกันเป็นทีมและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยทักษะ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) ปัญหาความขัดแย้งก่อนเกิดฉันทามติ (Expect Conflict to Reach Consensus) 3) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง(Embrace Change) 4) การตัดสินใจ (Make Decisions) 5) การยอมรับหรือยกย่อง (Provide Recognition) 6) มีส่วนร่วม(Engages) 7) สร้างประสบการณ์การเรียนรู้(Create Learning Experiences)

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

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

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

1-Focus (2014) เป็นสถาบันการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม 1-Focuswhere passion creates results businessที่กรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมันนีได้นำเสนอองค์ประกอบโมเดลทักษะความร่วมมือสำหรับภาวะผู้นำไว้ในบทความที่ชื่อว่า Model of: 360Leadership Readiness™ ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น (flexibility) 2) กลยุทธ์ (Strategizes) 3) มีส่วนร่วม (Engages) 4) สร้างสรรค์ (Creates) 5) เป้าหมาย (Goal)

สรุปได้ว่าทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกัน จัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นย่อมหมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ยินยอมปฏิบัติตามอย่างสมัครใจ เต็มใจ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จากการบริหารงานในองค์การ

1.2.2 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา

การคิดแก้ปัญหา ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งมวล การคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่

เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่วุ่นวายสับสน ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จักการใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยมความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีกด้วย ซึ่งแนวคิดนี้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

Anthony (1984, pp. 36-43 อ้างถึงใน พัชรา อุดมผล, 2550. น. 23-48) ได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถไว้ 9 ประการ ดังนี้ 1. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป้าหมายของงานที่มีคุณค่าจะต้องเกิดการร่วมมือกำหนดระหว่างบุคคล 3 ฝ่ายคือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องทำงาน ในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมในการตั้งเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับทุกฝ่าย 2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำคือการทำให้คนอื่น ทำในสิ่งที่เขาอยากให้ทำ แบบภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบแต่ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะพยายามเปลี่ยนแปลงแบบภาวะของผู้นำจากความเผด็จการไปสู่แบบที่มีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย 3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision) ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องตัดสินใจ ต้องเข้าปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงแก่นของปัญหาเพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องไม่เสียเวลากับการแก้ปัญหาเล็กๆ น้อยๆ แต่ก็จะไม่ให้ความสนใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องไม่เลื่อนการแก้ไขปัญหานั้นออกไปและจะต้องตัดสินใจในแนวที่มุ่งว่าจะได้ดีที่สุด ผู้บริหารไม่ควรมอบอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดให้แก่คณะกรรมการ 4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารก็คือการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเห็นจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีมี 3 องค์ประกอบ คือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การใช้สื่อที่เหมาะสม (Appropriate media) และทักษะในการฟัง (Listening skill) ผู้บริหารที่เข้าใจทักษะเหล่านี้จะไม่พบความยุ่งยากในการบริหารงาน 5. การสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching and counseling) ผู้บริหารต้องเป็นผู้สอนแนะ และให้คำปรึกษาแก่สมาชิกให้องค์กร เพราะในภารกิจในการบริหารย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ ทั้งปัญหาระว่างบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้วทักษะที่ใช้ในการให้คำปรึกษาควรจะได้ใช้เฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการแนะนำและการกระตุ้นจะต้องให้คำชมเชยและให้สิ่งจูงใจอื่น ๆ เมื่อเขาปฏิบัติงานดีและต้องคัดค้านหรือต่อต้านเมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหาขึ้น 6. การจัดการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Managing change and conflict) การเปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่เกือบทุกบทบาทของการบริหารผู้บริหารมีความสามารถจะต้องตระหนักในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีและจะต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนที่มีลักษณะขัดขวางและต่อต้านการทำงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการใช้แนวทางและกำกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการเปลี่ยนแปลงควรมุ่งเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์การและผู้บริหารและบรรลุความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เนื่องจารการเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก มักกลายเป็นความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าความขัดแข้งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องจัดการความขัดแย้งในแนวทางที่สร้างสรรค์มากกว่าการเมินเฉยหรือการขจัดมันออกไป 7. ทักษะการเมือง (Political skill) เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารเพื่อการหลบหลีกเพื่อลดความล่าช้าและเพื่อการทำงานให้เร็วขึ้น ทักษะนี้มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์การทุกชนิด ตัวอย่างทักษะทางการเมืองบางอย่าง เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การเจรจาต่อรองการประนีประนอม การล้างแค้น การข่มขวัญให้กลัว เป็นต้น 8. การบริหารเวลา (Managing time) เวลาอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นหรืออาจถูกมองว่าเป็นข้อจำกัดที่น่ากลัวต่อการปฏิบัติงานทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องจัดการเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเอาจริงเอาจังกับการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบสำเร็จตามเป้าหมาย 9. การประเมินผลและการให้รางวัล (Evaluating and rewarding) ผู้บริหารที่ตระหนักในเรื่องนี้จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลและการให้รางวัล

Thomas & Kilmann (1976) ความขัดแย้ง มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายาม ทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่น ที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายาม ชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติโดยฝ่ายหนึ่ง เป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win - Lose solution)

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและ ให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนอง ความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหา จุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผล ของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้นตัวอย่างของการหลีกเลี่ยง รวมถึง พยายามแสดงความไม่สนใจต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Lose - Lose solution)

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของ

คู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอม ให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-Win solution)มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอม ให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทาเช่นนั้นไว้เอง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-Win solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ คนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือ ผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติ ที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะและเป็นผู้แพ้ (Some Win solution / Some Lose solution) (วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 2559)

Eberle and Slanish (1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ,2547, น. 15) ทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ทั้งโดยตนเองและรับการฝึกฝนจากผู้อื่น นักคิด แก้ปัญหาจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

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

Moore (1996) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง เงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งของคนในองค์การ ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ มากมายและแต่ละปัจจัย มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก สาเหตุของความขัดแย้งมี 5 ประการหลัก ดังนี้

1. ด้านความขัดแย้งจากข้อมูล (Data Conflict) หมายถึง การขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกันสื่อสารบกพร่อง ความแตกต่างของวิธีการแปรผลข้อมูล และความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล เป็นต้น

2. ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) หมายถึง การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจากัด มีการแก่งแย่งเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรัก เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น

3. ด้านความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) หมายถึง กระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจและบารมี ระบบ การกระจายทรัพยากร เป็นต้น

4. ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) หมายถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม การสำคัญผิด และการสื่อสารที่บกพร่อง

5. ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) หมายถึง ความแตกต่างในโลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทัศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติ การตีค่าประเมิน ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดู

สรุปได้ว่าทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา มีกระบวนการแก้ปัญหาด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหา เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและส่งผลทางลบน้อยที่สุด ซึ่งทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาของผู้บริหารแสดงถึงกระบวนการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลาย โดยจะวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เสียก่อน แล้วจึงพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์เฟ้นหาวิธีแก้ไข พยายามคิดนอกกรอบและนำประสบการณ์และความชำนาญที่เรามีอยู่ มาแก้ปัญหาให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่าการใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สอดคล้องกับบริบทและขนาดของปัญหา ผลการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ ตามขั้นตอนและเป็นระบบ จึงไม่เกิดความขัดแย้งกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การตัดสินใจต้องอาศัยความกล้าหาญ คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก รวมถึงอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และร่วมตัดสินใจของทีมงานด้วย

2.2.3 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่ก้าวหน้าทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมพร้อมทั้งผลักดันให้คนอื่นๆ ในสังคมร่วมมือและทำไปพร้อมกันได้ ซึ่งก็จะทำให้หน่วยงานนั้นก้าวไปด้วยดี ผู้บริหารที่มีทักษะภาวะผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นอีกภาวะผู้นำหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

Kelley (1998, p. 22 อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2552, น. 39) เป็นนักวิชาการพิเศษ ณ Harvard Business School และเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการอาวุโสให้กับ Stanford research institute ได้อธิบายความสร้างสรรค์ไว้ว่า เกี่ยวกับการริเริ่มสิ่งใหม่ๆอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความท้าทาย(Challenge) เป็นการท้าทายในสถานการณ์เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ 2) จินตนาการ (Imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

Chernin (2001, p. 13) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้อธิบายองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative leadership: Strength of ideas the power of the imagination ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงานซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ (Inspire) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) จินตนาการ(Imagination)

Bennis (2002, p. 39) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำเป็นที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และHarvard University ได้อธิบายองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative leadership” จาก [ABI] Chulalongkorn university (Distributor) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการการควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Couto and Eken (2002, p. 32) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “To give their gifts: Health, community, and democracy” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสรรค์สรรค์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) จินตนาการ (Imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (Reflective practice) และ 4) การคิดเชิงวิจารณญาณ (Critical thinking)

Sousa (2003, p. 56) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ “The leadership brain” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย

1) สติปัญญา (intelligence) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) แรงจูงใจ (Motivation) 4) การแก้ปัญหา (Problemsolving)

Katz (2003 อ้างถึงใน ณัฐยา สนตระการผล, 2554) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ Managine Creativity and Innovation ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) ความชำนาญ (Expertise) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) จินตนาการ (Imagination) และ 4) แรงจูงใจ (Motivation)

Guntern (2004, p. 463) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ทำงานเป็นที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “The challenge of creative leadership” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) แรงบันดาลใจ (Inspiring) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) และ 4) สติปัญญา (Intelligent)

Parker and Begnaud (2004, p. 157) ได้อธิบายทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing creative leadership” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving ability)

Palus and Horth (2005) ได้อธิบายถึงมิติและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ในหัวข้อ Leading creatively: The art of making sense ใน Ivey business journal ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (Paying attention) 2) บุคลิกภาพ (Personalizing) 3) จินตนาการ (Imagine) 4) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Serious play)
5) การให้ความร่วมมือ (Collaborative Inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (Crafting)

Puccio, Mance, and Murdock (2010) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทักษะของแต่ละบุคคล และความสามารถในการตอบสนองที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงการมีความคิดสร้างสรรค์ในระยะสั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไว้ในหนังสือหัวข้อ “Creative Leadership: SkillsThatDriveChange” ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ChangeLeadership) 2) การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) 3) ทักษะพื้นฐาน (Foundational Skills) 4) องค์ความรู้ (Cognitive) 5) ความคิดริเริ่ม (Initiative)

6) การประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) 7) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) ความท้าทาย (Challenges) 9)มีจินตนาการ (Imagination) 10) การกำหนดวิธีแก้ไขปัญหา (Formulating Solutions) 11) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 12) การสร้างบรรยากาศ (Building a Climate)

Ubben, Hughes & Norris (2011) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ The Principal: Creative leadership for excellence in school ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้เชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive culture) 3) การบริหารจัดการ (Managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

Puccio,Switalski, and Bern.che (2012) ได้กล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์สำหรับศตวรรษ ที่ 21 ไว้ใน Slide Shareในหัวข้อชื่อว่า Creative Leadership Skills for the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) จินตนาการ (Imagining) 2) ความเชื่อมัน (Certainty) 3) ความกระตือรือร้น(Enthusiasm) 4) มีแรงจูงใจในตนเอง (Self-Motivation) 5) มีอารมณ์ขัน (Playful) 6) ฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent) 7) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 8) เป็นต้นแบบความคิดสร้างสรรค์ (Models Creativity) 9) ความท้าทาย (Challenges) 10) ความยืดหยุ่น(Flexible) 11) อำนวยความสะดวก (Facilitates)

NCDPI (2013) ได้กล่าวถึงทักษะความคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ (Creative ThinkingAbilities) 2) ความคิดริเริ่ม(Initiative) 3) การออกแบบ (Designing) 4) ความบันเทิง (Entertaining) 5) จินตนาการ (Imagining) 6) นวัตกรรม (Innovating) 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 8) การแก้ปัญหา (Problem Solving)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดวิเคราะห์แยกแยะอย่างเข้าใจถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของเรื่องต่างๆ รวมทั้งมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งในการใช้ทักษะการคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารองค์กรอย่างมาก เพราะการบริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำด้านความคิดที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์ผลงานที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ ท้าทายกับเหตุการณ์รอบด้าน มีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา นำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้เพื่อคิดสิ่งใหม่การพัฒนาองค์กร มีจินตนาการ นำความคิดเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนางานและประยุกต์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

2.2.4 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

ในการบริหารงานและบริหารคน ในยุคปัจจุบัน มีความหลากหลาย ทั้งเรื่องวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและ ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรมีทักษะด้านการสื่อสารที่ตอบโจทย์ให้ทั้งองค์กรและลูกค้า รวมทั้งตัวผู้นำเอง เทคนิคการสื่อสารแบบผู้นำที่ดีได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

P21 (2007) เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21 st Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ได้กำหนดกรอบแนวคิดทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากทักษะการสื่อสารจึงเน้นการสื่อสารโดยใช้สื่อรูปแบบต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพชัดเจน ประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ 1) ด้านสารสนเทศ (Information) 2) รู้เท่าทันสื่อ (MediaLiteracy) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยี่ (Technology Skills)

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

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

NCDPI (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารสำหรับภาวะผู้นำและการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ไว้ใน PowerPoint Presentation ที่ชื่อว่า 21 st Century Skills Leadership and Learning in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์(Analyzing the Situation) 2) ทักษะการพูด (Speaking Skills) 3) การนำเสนอ(Presentation) 4) ทักษะการอ่าน (Reading Skills) 5) การเขียน(Writing Skills) 6) การฟัง (Listening Skills) 7) การเลือกสื่อ (Choosing a Medium) 8) การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

Denise (2014) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership Communication in the 21 st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอ(Presentation) 2) ชัดเจน (Clear) 3) ความซื่อสัตย์ (Honest) 4) ความรับผิดชอบ(Accountable) 5) การสื่อสาร 2 ทาง(Two-way Communication)

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

Carrera (2015) ได้กล่าวถึงทักษะการติดต่อสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Presentations) 2) การสื่อสารด้วยสื่อประสม (AmultimediaCommunication) 3) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) 4) การสื่อสารด้วยภาษาเขียน (Written Communication)

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

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการสื่อสารทั้งในองค์การและในที่สาธารณะ โดยผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทั้งวาจา การเขียน การฟัง และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เพื่อการเสนอข้อมูล เสนอความเห็น การจูงใจ การสั่งการ การต่อรอง เพื่อโน้มน้าวหรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยในการสื่อความหมายของผู้บริหารเป็นการสื่อสาร ทั้งทางวาจา การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี กระบวนการสื่อสารเพื่อเสนอข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ความต้องการ ไปสู่ผู้รับสาร โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ซึ่งการสื่อสารจะใช้ในกิจกรรมขององค์กรไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคลากร การควบคุม การจูงใจ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร

2.2.5 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงนี้ก็สร้างโอกาสใหม่ๆทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการ (Management) และความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541, น.11) ให้ความหมาย การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ประเวศ วะสี (2542, น.4) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เอาชีวิตจริงของผู้เรียนเป็นตัวตั้ง เรียนรู้เพื่อสร้างปัญญา

นวลจิตต์ เชาวกีรติพงศ์ (2542, น.16) ให้ความหมายว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การสอนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Participation) กับปรัชญาเบื้องต้นของการจัดการศึกษาที่ว่า ต้องจัดให้นักเรียนได้พัฒนาครบทั้งสี่ด้านคือ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา ดังนั้นการสอนแบบให้นักเรียนเป็นสำคัญจึงต้องจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ทั้งสี่ด้าน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูและผู้เรียน ต่างก็เปลี่ยนพฤติกรรม คือ ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน และผู้เรียนก็เปลี่ยนพฤติกรรมการเรียน อย่างไรก็ตามผู้ที่จำเป็นต้องเริ่มก่อน ควรจะเป็นครู เพราะครูเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนอยู่แล้ว เมื่อสภาพการจัดการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงไป ผู้เรียนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามสภาพที่จัดให้ ขึ้นอยู่กับการปรับตัวของผู้เรียน และแรงเสริมที่จะได้รับจากครู (กรมวิชาการ.2543, น.13-15)

ทิศนา แขมมณี (2548, น. 423) ได้ให้หลักการในการพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอนไว้พอสรุปดังนี้

1. การระบุปัญหา (Problem) ความคิดในการพัฒนานวัตกรรมนั้น ส่วนใหญ่จะเริ่มจากการมองเห็นปัญหา และต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Objective) เมื่อกำหนดปัญหาแล้วก็กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำหรือพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณสมบัติ หรือลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3. การศึกษาข้อจำกัดต่างๆ (Onstraints) ผู้พัฒนาทางด้านการเรียนการสอนต้องศึกษาข้อมูลของปัญหาและข้อจำกัดที่จะใช้นวัตกรรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ได้จริง

4. การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม (Inmovation) ผู้จัดทำหรือพัฒนานวัตกรรมจะต้องมีความรู้ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจนำของเก่ามาปรับปรุง ดัดแปลง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจคิดค้นขึ้นมาใหม่ทั้งหมด นวัตกรรมด้านการเรียนการสอนมีรูปแบบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาหรือวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมนั้น เช่น อาจมีลักษณะเป็นแนวความคิด หลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค หรือสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น

5. การทดลองใช้ (Experimentation) เมื่อคิดค้นหรือผลิตนวัตกรรมด้านการเรียนการสอนแล้วต้องทดลองใช้นวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขผลการทดลองจะทำให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมต่อไป ถ้าหากมีการทดลองใช้นวัตกรรมหลายครั้งก็ย่อมมีการมั่นใจในประสิทธิภาพของนวัตกรรมนั้น 6. การเผยแพร่ (Dissemination) เมื่อมั่นใจว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพแล้วก็สามรถนำไปเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก

สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ (2547, น.6) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง เทคโนโลยี 2 ด้าน หลักๆ ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ที่ผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่สารสนเทศในรูปต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2545, น.55) ให้ความหมายของ ICT ว่า หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับข่าวสาร ข้อมูลและการสื่อสาร นับตั้งแต่การสร้าง การนำมาวิเคราะห์ ประมวลผล การรับและการส่งข้อมูล การจัดเก็บและการนำไปใช้งานใหม่ เทคโนโลยีเหล่านี้มักจะหมายถึง คอมพิวเตอร์ซึ่งจะประกอบด้วยส่วนอุปกรณ์(Hardware) ส่วนคำสั่ง (Software) และส่วนข้อมูล(Data) และระบบการสื่อสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โทรศัพท์ ระบบข่าวสารข้อมูล ดาวเทียม หรือเครื่องมือสื่อสารใด ๆ ทั้งที่มีสายและไร้สาย

Williams, D., Wilson (1998:98) ให้ความหมายของ ICT ว่า หมายถึงการผสานกันของ Information Technology (IT) และ Communication Technology (CT) ดังนี้ Information Technology (IT) คือ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นฮาร์ดแวร์ ในการเข้าถึง แก้ไข เปลี่ยนแปลง จัดเก็บ จัดการและเสนอข้อมูลโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์Communication

Technology (CT) คือ การสื่อสารที่ทำให้ได้ข้อมูลโดยการค้นหาและเข้าถึงได้ ได้แก่ เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ และโมเด็ม เป็นต้น

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT)หมายถึง เครื่องมือที่ประยุกต์หรือพัฒนาความรู้ให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของสังคมปัจจุบัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีส่วนประกอบที่สำคัญคือฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) เพื่อการวิเคราะห์ ประมวลผล การจัดเก็บและพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์

2. เทคโนโลยีการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารจะต้องอาศัยคนหรือพีเพิลแวร์ (People ware) ดังนั้น หากพีเพิลแวร์ (People ware) ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานพร้อมและเหมาะสมก็สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี

HR Society Magazine. (2560) ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จะมีบทบาทและหน้าที่ในการผลักดันองค์กรที่แตกต่างจากเดิมในหลายมิติ เช่น

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกัน คือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน, Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น Google ใช้การออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลา เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ใน “Googleplex” พนักงานแต่ละคนมี “เต็นท์” ส่วนตัว แต่ใช้วัสดุโปร่งใสทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ยังสามารถสบตาในลักษณะ “Eye Contact” ทำให้รู้สึกเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นการดีไซน์เครื่องตกแต่งในสำนักงานให้เป็นลักษณะสตูดิโอที่มีผนังและประตูเป็นอะคริลิกโปร่งใส ยังให้ความรู้สึกทั้งเป็นส่วนตัวและเปิดรับต่อความคิดใหม่ๆ จากภายนอก

2. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง หากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมี “ช้าเกินไป” การเติบโตจะหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาวผู้นำจะ “ชนะครั้งเดียว” ไม่พอ สตีฟ จอบส์ (Steven Jobs) เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ผลักดันบริษัทแอปเปิลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียงสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เช่น บริษัท IBM ที่

มุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ (IBM Business Consulting) จนสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ฟูจิฟิล์มที่ใช้กลยุทธ์ในการแตกไลน์สินค้าใหม่ โดยใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่ โดยเฉพาะในด้านเคมีและนาโนเทคโนโลยีจนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือเครื่องสำอางบำรุงผิวและลบริ้วรอย ในบางครั้งเมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ ผู้นำต้องตัดสินใจที่จะหยุดและออกจากการแข่งขันโดยทันที ซึ่งอาจจะขายธุรกิจเพื่อดึงเงินทุนกลับมาในขณะที่ธุรกิจยังมีมูลค่าอยู่ เช่น บริษัทอีสต์แมน โกดัก ขายสิทธิบัตรด้านภาพถ่ายดิจิทัลให้กับกูเกิลและแอปเปิล เพื่อนำเงินที่ได้ไปผ่อนชำระหนี้และคงธุรกิจบางส่วนไว้ เป็นต้น

4. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำลายธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย (Disruptive Technology) ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องกล้าที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ มาแทนที่สินค้าหรือบริการเดิมที่เริ่มล้าสมัย เช่น อเมซอน สามารถรักษาอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิมของตนเอง เช่น Kindle e-book มาแทนการจำหน่ายหนังสือทางออนไลน์ Amazon Prime ให้บริการดูภาพยนตร์จำนวนมากทางอินเตอร์เน็ต แทนการจำหน่าย DVD ทางออนไลน์ เป็นต้น

5. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) ที่คนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิด มีอิสระในการตัดสินใจ สร้างผลงานเต็มที่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลอง นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ แนวทางที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรนำมาใช้คือการมีส่วนร่วม เรียกว่ากรอบการทำงานแบบ I-C-T ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 Influence + Co-operate + Engage ขั้นที่ 2 Initiate + Collaborate + Enhance และขั้นที่ 3 Integrate + Co-create + Empower ตัวอย่างเช่น บริษัท Honda สนับสนุนการทำงานของพนักงานโดยการมอบอำนาจเด็ดขาด (Empowerment) ให้อิสระทางความคิด ตัดสินใจได้เอง ทำให้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์จนสามารถผลิตหุ่นยนต์ Asimo ที่ทำงานได้คล้ายมนุษย์ ก่อนหน้าบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ เป็นต้น

6. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบ Automation หรือหุ่นยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้น เรียกว่า “Collaborative Robot” หรือ “CoBot” ตามกฎ 3 ข้อของไอแซค อาซิมอฟ (Isaac Asimov) บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ คือ 1) หุ่นยนต์มิอาจกระทำการอันตรายต่อผู้ที่เป็นมนุษย์หรือนิ่งเฉยปล่อยให้ผู้ที่เป็นมนุษย์ตกอยู่ในอันตรายได้ 2) หุ่นยนต์ต้องเชื่อฟังคำสั่งที่ได้รับจากผู้ที่เป็นมนุษย์ เว้นแต่คำสั่งนั้น ๆ ขัดแย้งกับกฎข้อแรก และ 3) หุ่นยนต์ต้องปกป้องสถานะความมีตัวตนของตนไว้ ตราบเท่าที่การกระทำนั้นมิได้ขัดแย้งต่อกฎข้อแรกหรือข้อที่สอง ในการนำ “CoBot” มาใช้ หุ่นยนต์ต้อง

ออกแบบให้ปลอดภัย มีหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ น้ำหนักเบา เคลื่อนย้ายและดูแลรักษาได้ง่าย ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องบริหารองค์กรที่มีการใช้ “CoBot” ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะของพนักงานให้ใช้หรือควบคุมระบบ Automation และหุ่นยนต์ได้เป็นอย่างดี

สรุปว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการใช้นวัตกรรม วิธีการ กระบวนการ สื่อต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมสนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน รวมทั้งการจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร อีกทั้งบทบาทของผู้บริหาร ที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสามารถจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และยังสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สอนสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน หรือพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยแนวคิด รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ สื่อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาพัฒนานักเรียนและโรงเรียนให้มีคุณภาพ อย่างเหมาะสมกับศตวรรษใหม่

2.2.6 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านกำหนดทิศทางองค์กร

การกำหนดทิศทางองค์กร หรือการมีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพฝันที่วาดไว้เพื่อไปให้ถึง วิสัยทัศน์ที่ดีมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน วิสัยทัศน์ สามารถวัดผลได้เหมือนกับเป้าหมาย (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นสภาพการณ์ทั่วไปกว้างๆ เป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่า สถานศึกษาหรือองค์การหรือหน่วยงานมีความมุ่งมั่นอย่างไรมีแรงบันดาลใจอย่างไร มีบูรณาการอย่างไร และจะมีการควบคุมความพยายามในองค์การอย่างไร ผู้ที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหาร ประการหนึ่ง คือผู้ที่มีวิสัยทัศน์นั้นเอง นักวิชาการได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำด้านทักษะด้านวิสัยทัศน์ ดังนี้

Sergiovanni (1982,อ้างถึงใน พักตร์สร สิรบุณยภัค, 2548) ที่กล่าวว่า การมองการณ์ไกล เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่ว่าจะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองอะไรได้กว้างๆ มีความอดทน มีแนวคิดไกล ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจอะไรได้โดยเวลาเพียงเล็กน้อย ผลลัพธ์ ผลผลิตที่ได้คุ้มค่า

Nanus (1992, pp. 315) กล่าวว่า หากปราศจากภาวะผู้นำองค์การก็เสมือนเรือชูชีพที่อยู่ท่ามกลางทะเลบ้าโดยไม่มีไม้พาย เข็มทิศ แผนที่และความหวัง ประการสำคัญองค์การต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเขาเน้นว่า วิสัยทัศน์เสมือนอนาคตที่เป็นจริงเชื่อถือได้ และเป็นเป้าหมายที่ก้าวไปสู่สภาพที่ดีกว่าเดิม และเป็นที่ปรารถนาของทุกฝ่ายเป็นสิ่งที่สร้างความหมายในวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์การนั้น สร้างพลังในการก้าวไปสู่มาตรฐานแห่งความสำเร็จ และเป็นตัวเชื่อมปัจจุบัน

กับอนาคต การจะพัฒนาวิสัยทัศน์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ได้นั้นผู้บริหารจะต้องเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความเป็นไปได้ในอนาคต และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยสามารถใช้เกณฑ์พิจารณาความต้องการของลูกค้าจากอุปสงค์ดึงซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง การมองหากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้วยอุปสงค์ดึง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี

Bass and Riggio (2006, pp. 6) ได้กล่าวถึงผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงการจะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม และผู้นำจะต้องแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การ และวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจนทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งความเป็นทีม(Team Spirit) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงาน และองค์การ ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตาม และการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

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

Davis (2013) รองประธานกรรมการองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือการมีทักษะวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) 2) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a Clear Vision) 3) เส้นทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพ (Communicating this Path Effectively) 4) ไม่ยึดมั่น ถือมั่นในตนเอง (Leaving Ego)

Toastmaster (2013) ได้กล่าวถึงทักษะของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรเป็นบุคคลที่มีทักษะ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (CreateaVision) 2) ความสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate Vision) 3) ความสามารถแสดงวิสัยทัศน์ (Articulate Vision) 4) ความสามารถการรวมพลัง(Energize Others)

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

Kourdi (2014) ได้สรุปทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ทรงพลัง (Powerful) 2) สร้างภาพจินตนาการ (Imagination) 3) สร้างแรงบันดาลใจ (Motivational) 4) สร้างวิสัยทัศน์ (Creatinga Vision) 5) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate Vision) 6) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

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

Kabyemera (2014) ได้อธิบายถึงทักษะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่าผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดภาพที่คาดหวัง และกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การโดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมาย องค์การประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 4) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) 5) การทำงานเป็นทีม (Team Work)

สรุปว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านกำหนดทิศทางองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพอนาคต เป็นภาพที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญาและความเชื่อของสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มาใช้ในกระบวนการวางแผน กำหนดนโยบาย พัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ โดยที่สมาชิกของสถานศึกษา

ร่วมกันยึดถือ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานกันเข้ากับประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคน และเก่งงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการหลอมรวมแนวคิด วิธิการ และกระบวนการในการนำแนวคิดและวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติและพัฒนาองค์กรได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.2.7 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว

การเป็นผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลหลายฝ่าย และมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรของตนอยู่เสมอ การรับรู้ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทางด้านคน เพิ่มมากขึ้น ความรู้ความสามารถทางด้านงานอาจจะเพิ่มขึ้นบ้างเล็กน้อย หรือ มากก็ขึ้นอยู่กับความใส่ใจต่องาน แต่การเรียนรู้เรื่องคนก็จำเป็นต้องมีเพิ่ม ดังเช่นนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

กมลรัตน์ หล้าสุวงศ์ (2527, น. 228 – 239) ได้กล่าวว่า การรับรู้มี 4 ประการ คือ 1. การรับรู้ทางอารมณ์ หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกที่สร้างขึ้นภายในจิตใจ 2. การรับรู้ลักษณะของคนต้องอาศัยข้อมูลประกอบกัน เช่น สูง/ต่ำ ขาว/คล้า ผอม/อ้วน ใจเย็น/ใจร้อน ชอบอ่านหนังสือ/ชอบฟังเพลง 3. การรับรู้ทางกายภาพ พฤติกรรม และคาบอกเล่า เช่น การสัมผัสสิ่งของ การรับฟังจากบุคคลอื่น เป็นต้น 4. การรับรู้ภาพพจน์ของกลุ่มบุคคล หมายถึง มโนภาพหรือมโนคติของสิ่งต่างๆตามที่บุคคลรับรู้ ซึ่งเป็นภาพที่อยู่ในความคิดหรือจินตนาการของบุคคล สามารถบอกลักษณะของภาพเหล่านั้นให้ผู้อื่นทราบได้ด้วย

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2530, น. 89) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การใช้ประสบการณ์เดิมแปลความหมายสิ่งเร้าที่ผ่านประสาทสัมผัสแล้วเกิดความรู้สึกความหมายว่าเป็นอะไรจาเนียร ช่วงโชติ (2532, น.3) อธิบายว่า การรับรู้คือการสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) การรับรู้เป็นการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายหรือที่รู้จักเข้าใจ ซึ่งในการแปลหรือตีความนี้จาเป็นที่อินทรีย์จะต้องใช้ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิม หรือความชัดเจนที่เคยมีมาแต่หนหลัง ถ้าไม่มีความรู้เดิมก็จะไม่มีการรับรู้สิ่งเร้านั้น ๆจะมีแต่เพียงการสัมผัสสิ่งเร้าเท่านั้น

ธนศักดิ์ อัศวจุฬามณี (2536) ในกระบวนการฝึกความไวในการรับความรู้สึกให้ความสำคัญกับการเข้าใจสภาวะอารมณ์และปฏิกริยาตอบสนองของสมาชิกกลุ่ม เน้นการพิจารณาความรู้สึกและอารมณ์ เรียนรู้เกี่ยวกับอารมณ์มากกว่าการคิดหรือการใช้เหตุผล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และปัญหาที่สมาชิกกลุ่มได้แบ่งปัน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตระหนักรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองในขณะนั้น สามารถแยกแยะอารมณ์ความรู้สึกและรับผิดชอบต่อความรู้สึก ความคิดและการกระทำของตน ตระหนักถึงผลกระทบของพฤติกรรมของตนที่มีต่อผู้อื่น ฝึกทักษะในการให้และรับการสะท้อนกลับ ส่งเสริมทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง และการเอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการกลุ่ม พัฒนาการทำงานเป็นทีมและฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล

กรมสุขภาพจิต (2550) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือคุณลักษณะของบุคคลประกอบด้วยความสามารถทางสังคม การสร้างและรักษาสัมพันธภาพ (Interpersonal Intelligence) ความสามารถส่วนบุคคลในการตระหนักรู้ เข้าใจอารมณ์ตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม(Intrapersonal Intelligence) ความสามารถในการปรับตัวทางอารมณ์ (Adaptability) แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็น 3 ด้านคือ ด้านดีหมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พึงพอใจในชีวิต มีความสงบทางใจ ความฉลาดทางอารมณ์ของแต่ละคนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆได้แก่ ปัจจัยด้านพันธุกรรมและพื้นฐานทางอารมณ์ ปัจจัยด้านครอบครัว เช่น การอบรมเลี้ยงดูสัมพันธภาพภายในครอบครัว ระหว่างพ่อ แม่ และลูก รวมถึงฐานะเศรษฐกิจ และ ปัจจัยระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านพันธุกรรมและ

Weis, Hanson, & Arnesen, (2009) ซึ่งมีผลการวิจัยการฝึกความไวในการรับความรู้สึกในนิสิตมหาวิทยาลัยพบว่าทำให้มีการเข้าใจผู้อื่น การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การร่วมความรู้สึกด้านการพัฒนาผู้อื่น และการตระหนักรู้สถานการณ์ในกลุ่มสูงขึ้น

NASSP (2016) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (adjustment skill) และ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill)

สรุปได้ว่าทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงการรับรู้ และเข้าใจคนอื่น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการรับรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นพื้นฐานในการคิด ทำให้เกิดความคิดรวบยอดในการเรียนรู้ในการทำงานในองค์การ อีกทั้งการรับรู้ยังมี ลักษณะของผู้รับรู้ ลักษณะของสิ่งเร้า เมื่อมีสิ่งเร้าเป็นตัวกำหนด ให้เกิดการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการรับรู้เกิดขึ้นก่อน เพราะการรับรู้ เป็นหนทางที่นำไปสู่การแปลความหมายที่เข้าใจกันได้ นั้นซึ่งหมายถึง การรับรู้เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้เกิดขึ้น การเรียนรู้ย่อม

เกิดขึ้นไม่ได้ การรับรู้จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้เกิดความคิดรวบยอด ทัศนคติเชิงบวก อันเป็นส่วนสำคัญยิ่งในกระบวนการทำงานในองค์กร

2.2.8 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน

การบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตามแต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

วุฒิชัย จำนงค์ (2523) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และในการ จัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่องทุก ๆ กรณี เพื่อดำ เนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพินิจพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัวอารมณ์ความรักใคร่ ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องกันไป ดังนี้

1) การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำ การตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่าได้มีปรากฏบางสิ่งบางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

2) การหาข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวปัญหานั้น(information search) การเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

3) การประเมินค่าข่าวสาร(evaluation of information) เป็นความจำ เป็นที่จะต้องประเมินค่าดูว่า ข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

4) การกำหนดทางเลือก(listing alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

5) การเลือกทางเลือก(selection of alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่างๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำ ดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอน

ต่อไป คือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป(selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

6) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ(implement of decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

กุลชลี ไชยนันตา (2539, น.130) ได้สรุปลักษณะของการตัดสินใจจาก ลูมบา (Loomba, 1978:100-103) ไว้ดังนี้ 1) การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้ รับจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยที่ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด 2) การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่จำเป็น เพราะทรัพยากรมีจำกัด และมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับประโยชน์และความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ 3) ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การอาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่าย บุคคล ฝ่ายการเงินการบัญชี ฝ่ายการบริหารงานบุคคล แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม 4) กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สอง เป็นการเลือกทางเลือกหรือ กลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวการณ์ 5) การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและลักษณะของปัญหา เช่น อาจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจตามลำดับขั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ตารางการทำงาน เป็นต้น และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เช่น ตั้งคณะใหม่ หรือขยายโรงงานใหม่ เป็นต้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, น. 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดาเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การชั่งใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดาเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

บรรยงค์ โตจินดา (2548, น.178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสาคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดาเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, น. 175) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือก ทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจ ที่จะกระทาการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมาย

ไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัย มากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น

Barnard (1983) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว"ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่างๆ ที่มีอยู่

สรุปว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารถึงกระบวนการตัดสินใจในการทำงาน กล้าเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างทางเลือกอย่างหลากหลาย ให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเหมาะสม กับเวลา โอกาส ศักยภาพและความต้องการของทุกฝ่าย ก่อนการตัดสินใจในการทำงาน การใช้กระบวนการการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่จะต้องทำด้วยตนเอง การตัดสินใจเป็นกิจกรรมหลักของผู้นำทุกองค์การ ผลจากการตัดสินใจจากผู้บริหารจะเปลี่ยนไปเป็นนโยบายแผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้น การตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหาจึงถือเป็นความสามารถหลักของผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารที่ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ สร้างทางเลือกที่ เหมาะสม เวลา โอกาส ศักยภาพ และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ย่อมจะทำให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้บริหารที่ดี จึงต้องมีทักษะและมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

2.2.9 ขอบข่ายทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน เป็นปัจจัยหลักในการสร้างและ พัฒนาความรู้ ความคิด และคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญาให้แก่ บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้ อย่างมีความสุข ซึ่งผลสัมฤทธิ์ต่างๆ เหล่านี้เกิดจากระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยและกระบวนการขัดเกลาทางสังคมจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารซึ่งมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น.146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543,น.12) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2544) ได้นำเสนอหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการปฏิบัติตามแนวทาง RBM ของ Canadian International Development Agency (CIDA) ได้กำหนดหลักการของ RBM ไว้ 5 ประการดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบความสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อน ว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญตลอดจนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่าง ๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การติดตามกระบวนการผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่างๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในระหว่างการปฏิบัติงานนั้น และถ้าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำเพื่อให้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำนักงาน ก.พ.,(2546; ปราชญา กล้าผจญ และ ศิริพงษ์ เศาภายน, 2554; วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, มปป.) กล่าวถึงปัจจัยของความสำเร็จในการบริหารว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน

การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อจากการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรฐานที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์สู้เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าแลละกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้น ๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

Canadian International Development Agency; CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปว่าทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ ใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ให้บรรลุเป้าหมาย ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน มีความโปร่งใส ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถึงการใช้ความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ วิธีการ รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน ตามหลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของผู้บริหาร ซึ่ง ในการบริหารแบบการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบ และมีความโปร่งใสในการทำงาน ทำให้กิจกรรมทั้งทางด้านคุณภาพผู้เรียน และกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การใช้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญ ตลอดจนขาดการสนับสนุนในการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้ ซึ่งตอนต่อไปนี้จะขอสรุปการใช้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

1. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting school directions) บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์(Identifying and articulating a vision) ผู้นำสถานศึกษาต้อง

ช่วยทำให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้นสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่าง ๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตนผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating high performance expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals)เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

2. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing people) ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School – based professional development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่ ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers assisting peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของ

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วยส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellcetual stimulation)

3. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์การ (Developing the organization) เนื่องจากความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียนทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (Modifying organization structure) ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้ความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีมและต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุง

กฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียนสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building collaboratiove process) ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่นการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment) ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาคราชการทั้งหลายที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ การนำฐานคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมากโดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหาสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของการจัดของชาติไปสู่อนาคตใหม่ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในมิติด้านการพัฒนาบุคคล มิติด้านการพัฒนาระบบบริหารงาน มิติด้านการทำงานเป็นทีมและมิติด้านการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคของการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่

ประเทศไทยกำลังท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุค“ประเทศไทย 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งต้องอาศัยฐานการพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคตโดยอาศัยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับเป็นฐานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการบูรณาการ (Integration) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Trait) นิสัย (Habit) และทัศนคติ (Attitude) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะส่งผลดีโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษายุคใหม่และเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษายุคใหม่ให้สามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน (บุญช่วย สายราม, 2561)

Senge (1990) กล่าวว่า“องค์การที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “องค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา” Senge และคณะ ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์การรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์การให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดย Senge ได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิผลในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “เมื่อเวลาผ่านไป หลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็นและได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมา ที่เรียกว่า “วงจรของการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (deep learning cycle)” อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ให้แก่บุคคลและองค์การโดยรวม”

Senge et al., (1994, p.18) เสนอแนะว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ (practice) ทั้งนี้คำว่า “วินัย (disciplines)” หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิผล หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team

learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning school) ตามกรอบแนวคิดของ Senge ดังนี้

หลักการที่ 1 : ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ของสมาชิกความรอบรู้แห่งตน หมายความว่า ทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของโรงเรียนโดยรวม ครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ตนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น ความรอบรู้แห่งตน จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตน เยี่ยงมืออาชีพ และต้องเป็นสมาชิกที่ดี เพื่อช่วยเหลือให้ทีมงานของตนมีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของที่ทำงาน และร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้างความรอบรู้แห่งตนของครูก็คือ การร่วมการเรียนรู้ไปกับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทต้องเป็นผู้เรียนรู้ (Teachers as learners) ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย

หลักการที่ 2 : ต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model)

แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง ความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ภายในบุคคล (unconscious assumptions) ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นปทัสถานที่มีลักษณะไม่เป็นคำพูด (unspoken norms) แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าโรงเรียนของตนจะดำเนินการต่อภารกิจต่าง ๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นนักการศึกษา จะต้องตอบตนเองให้ได้ว่า ในฐานะที่เป็นมืออาชีพตนจะมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคลในโรงเรียน ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบแผนความคิดอ่านเหล่านี้มักไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้างที่โรงเรียนได้ทำหรือมีอะไรบ้างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้นถ้าเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นแบบแผนความคิดอ่านดังกล่าวเหล่านี้ จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบร่วมกัน ของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น สิ่งที่โรงเรียนเชื่อและใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้นสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่ หรือนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนเพียงไร ตลอดจนกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนใช้ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อ วิถีชีวิต และวิสัยทัศน์ที่สังคมคาดหวังต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงไร เป็นต้น

หลักการที่ 3 : ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคนร่วมกันวาดฝัน และปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นจริงกับโรงเรียนของตน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวขึ้น และมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นพลังขับเคลื่อน ให้ภารกิจทุกอย่างของโรงเรียนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมิได้เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ วิสัยทัศน์ร่วมที่ดีควรมีความชัดเจนทั้งเป้าหมายและแนวทางที่สามารถบรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้นๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจเท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับความคาดหวัง อย่างมีความหวังและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งของส่วนตนและของทีมงานโดยเต็มความสามารถ โดยยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

หลักการที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)

การเรียนรู้แบบทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นการได้ “พลังทวีคูณ หรือ Synergy”ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่างทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีมสูงขึ้นตามไปด้วย Senge เสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม ได้โดยการใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีอภิปรายถกปัญหา (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหารครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน (Classroom structure) การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เป็นต้น Senge เชื่อว่า กิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปรายนอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้ว ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based staff development) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์การหนึ่งที่มีประสิทธิผล และเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม ดังนั้นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงควรมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกัน โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายร่วมกันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเนืองนิตย์ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การไปในที่สุด

หลักการที่ 5 : พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถมองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ (See the forest for the trees) กล่าวคือ ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่า

การปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินภารกิจโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน การคิดอย่างเป็นระบบของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือสมาชิกจะมีทักษะในการพิจารณาเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวมของโรงเรียน และให้การยอมรับว่าถ้าการดำเนินงาน ณ จุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียนหนึ่งเกิดปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าการเรียนการสอนให้นักเรียนมีทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหา ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนแบบ E – learning ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดของบุคคล ในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม (Part – whole relationship) ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของโรงเรียนขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามการใช้หลักการหรือวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาประเมินโรงเรียนต่างๆ ในสหรัฐ

Senge (1990) ได้ภาพอย่างกว้างๆ ว่า โรงเรียนเท่าที่มีอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ยังห่างไกลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ถ้าเทียบกับนิยามที่ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่คนทุกระดับร่วมกันพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ช่วยกันสร้างสิ่งใหม่ที่พวกตนปรารถนา” แต่ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสอบถามนักการศึกษาจำนวนมาก ได้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนยังอยู่ในภาวะถูกกดดันให้ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มากมายที่ผู้อื่นกำหนดให้ปฏิบัติ ทั้งที่หลายอย่างนั้นตนก็ไม่เห็นด้วย และไม่มีความเชื่อเช่นนั้นก็ตาม นอกจากนั้นยังพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อน จึงขาดความรู้สึกถึงความจำเป็นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีปรากฏให้เห็นอยู่ในโรงเรียนทั่วไป

Senge และคณะ (2000, p.55) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น จำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้ การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner – contered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (teacher – contered)ในการดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา (multiple intelligences) เป็นต้น สร้างความเข้าใจและยอมรับว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ในศตวรรษที่ 21 นี้ ทุนทางปัญญา หรือ Intellectual capital กลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กรและของประเทศชาติ กล่าวคือ ชาติใดที่ทุ่มเททรัพยากร

และให้ความสำคัญสูงในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพของเยาวชน ย่อมประกันได้ว่าชาตินั้นจะมีระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจสูงอย่างแน่นอน ดังนั้นภาวะท้าทายต่อผู้นำทางการศึกษาก็คือ จะทำอย่างไรให้เด็กทุกคนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอยู่ในระดับสูง แทนที่เคยมีเด็กเพียงจำนวนน้อยนิดที่ประสบผลสำเร็จเช่นนั้น ปัญหาใหม่ที่เผชิญหน้าก็คือ ขณะที่เราก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 แต่บรรดาโรงเรียนและวิธีสอนที่มีอยู่นั้นถูกออกแบบมาเพื่อยุคศตวรรษที่ 19 เท่านั้น โรงเรียนในวันนี้หรือเมื่อวานนี้ ย่อมไม่เหมาะสมกับความต้องการของสังคมอีกต่อไป การปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับโลกอนาคต จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ใหม่ (New strategies) มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ (New processes) และต้องมีทัศนคติใหม่ (New mindset) กล่าวโดยรวม เราต้องการกระบวนทัศน์ใหม่ด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์การที่รอบรู้และส่งเสริมการใช้ความสามารถสูงสุดของครู เพื่อให้สามารถออกแบบการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพให้แก่นักเรียนทุกคน

1.4 แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาเพิ่มทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรผู้นำในองค์กร ล้วนมีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่หัวหน้างานหรือผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในหลายๆด้าน เช่น มีทักษะการเป็นหัวหน้างานและภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำ จึงเป็นการเติมเต็มและเสริมสร้างให้ผู้นำได้พัฒนาขีดความสามารถ สามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ได้มีนักวิชาการ กล่าวไว้ ดังนี้

Fullan (2007) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อันจะเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำที่จะต้องผ่านการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Five Component of Change Leadership) ซึ่งการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎีตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้สามารถนำท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลังภายใต้การขับเคลื่อน โดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับ (Energy) ที่ ประกอบไปด้วย (1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวก ทั้ง นี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์การทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว (2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

Goldsmith (2006) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลเกิดทักษะ

ในการทำงานหรือนำผลที่ได้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือ องค์กร เป็นการกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ความชาญผ่านโปรมแกรมการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาทักษะภาวะผู้นั้นเกี่ยวข้องกับพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ใหม่ และเพิ่มทักษะการบริหารงาน หรือการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกนัยหนึ่ง หมายถึงการพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อยกระดับของผลปฏิบัติงานปัจจุบันไปสู่ระดับของผลปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาอนาคตเป็นกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อทัศนคติ คุณค่า และโครงสร้างขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาองค์กรเน้นไปที่การช่วยให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรณ์โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์คุณลักษณะและความสนใจของบุคคล คุณค่าและทักษะเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการไปสู่ตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การประเมินสภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรมแกรม (Individual Leadership Capability Assessment)

2. การวางแผนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำรายบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (Individual Development Planning)

3. การกำหนดกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบใองค์กร (Individual Career Pathing)

4. การเสริมสร้างประสบการณ์แบบเข้ม (Comprehensive Set of Leadership Development Experiences) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและสามารถพัฒนาไปสู่ระดับทักษะภาวะผู้นำที่สูงขึ้น

5. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

Silberman (2006) และ Forsyth (2008) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การพัฒนาขณะปฏิบัติงานและเทคนิคการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาทั้งสองส่วนนี้มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงานแ (Managerial on-the-Job-Training) สามารถใช้ในเรื่องเทคนิคการหมุนเวียนงาน การสอนงาน หรือวิธีการศึกษา และเทคนิคการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (off -the Job-Managerment Development Techniques) สามารถวิธีต่าง ๆ เช่น วิธีการใช้กรณีศึกษา (The Case Study Method) เกมการบริหาร (Managerment Games) การสัมมาภายนอก (Outside Seminars)

โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาลัย (University Related Programs) การใช้บทบาทสมมุติ (Role Playing) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior Modeling) การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร (In – House Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำข้างต้นนี้เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ให้สามารถปรับปรุงองค์กรด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

DiPaola และ Hoy (2014) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันหลายรูปแบบสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปดังนั้น ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตได้นั้นจะต้องเป็นนักพัฒนา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่างทั้งงานที่ทำด้วยกันและงานเฉพาะตัว ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อองค์กรทุกองค์กรเพื่อการเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลง

Campbell และ Ellen (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ หรือ ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและยังส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

Hesselbein และ Goldsmith (2009) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจากการศึกษาหรือจากการเข้ารับการพัฒนาตามโปรมแกรมฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำความรู้ ข้อมูลข่าววสาร ทักษะและทัศนคติตลอดจนแนวคิดที่ได้รับรู้ใหม่นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคตซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นย่อมทำได้หลายวิธีไม่เฉพาะเจาะจงว่าอยู่ในห้องเรียนหรือสถาศึกษาเท่านั้น

Barbazette (2006) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นเพราะสามารถทำให้บุคลากรเกิทักษะ มีความรู้ ความชำนาญและสามารถติดตามองค์ความรู้ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะทำให้องค์กรลดความสิ้นเปลืองและได้รับผลผลิตที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

Mcardle (2010) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจะต้องจัดให้มีในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถปรับตัวทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Russell และ Russell (2006) ได้สรุปความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาความมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้นเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงาของบุคลากรให้มีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ทำน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์

3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ผู้ที่พึ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่ง ในระยะเวลาเริ่มแรกนั้นย่อมไม่มีความเข้าใจในลักษณะงานมากนักจึงมักจะขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำตลอดเวลา การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. ช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้าหากรู้และสามารถเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่าการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถาศึกษา การดำเนินงานภายในองค์การนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษายกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น นอกจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารแล้ว องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จยังต้องอาศัยบุคลากรทุกคนที่อยู่ในโรงเรียน ที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างความตระหนักว่าตนมีส่วน

ร่วม รับผิดชอบ ต่อการสร้างผลงาน หรือความสำเร็จของโรงเรียนการพิจารณาตรวจสอบร่วมกัน ของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย ว่าสิ่งที่โรงเรียนใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดเสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้ว ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินภารกิจโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน ส่งผลต่อการยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางเป็นที่สำคัญนั่นเอง

2. บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

2.1 ระเบียบเกี่ยวกับโรงเรียนขยายโอกาส

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2533 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในพื้นที่ห่างไกลจากโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในขณะนั้น ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เยาวชนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปี ที่ 6 ที่ไม่สามารถเดินทางไปศึกษาต่อในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการเปิดโอกาสหรือขยายโอกาสให้เยาวชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ห่างไกลได้มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงขึ้น ในการดำเนินการดังกล่าวใช้อาคารสถานที่และบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา จากการดำเนินของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตั้งแต่ปี การศึกษา 2533 จนถึง ปี การศึกษา 2544 มีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทั่วประเทศเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 6,663 โรง และใน ปี การศึกษา 2554 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั่วประเทศ มีจำนวนถึง 7,083 โรง (www.bopp_obec.info/home)โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เปิดโอกาสให้นักเรียนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยไม่ต้องสอบแข่งขันและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ภายใต้หลักการมุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ให้ออกไปประกอบอาชีพตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยมีเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมกับตนในการทำประโยชน์ให้สังคม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 ,น. 2)

2.2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต1

สถานที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 199 ถนนสุรศักดิ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี 34000 ประกอบด้วย อำเภอเมืองอุบลราชธานี อำเภอเขื่องใน อำเภอม่วงสามสิบ อำเภอดอนมดแดง และอำเภอเหล่าเสือโก้ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด 251 แห่ง 1 สาขา ในพื้นที่เขตการปกครอง จำนวน 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองอุบลราชธานี อำเภอเขื่องใน อำเภอม่วงสามสิบ อำเภอเหล่าเสือโก้ก และอำเภอดอนมดแดง โดยมี จำนวนโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 55 โรงเรียน (ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 1)

การจัดการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีผลการจัดการศึกษา แยกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอด้านคุณภาพผู้เรียนโดยสังเขป ดังนี้

1. ด้านคุณภาพการศึกษา

1.1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET)

ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558–2559

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ปีการศึกษา 2558			ปีการศึกษา 2559		
	ระดับเขตพื้นที่	ระดับ สพฐ.	ระดับ ประเทศ	ระดับ เขตพื้นที่	ระดับ สพฐ.	ระดับ ประเทศ
ภาษาไทย	46.36	48.35	48.11	50.37	54.57	54.48
สังคมศึกษา	43.14	42.88	42.73	41.25	47.15	47.12
ภาษาอังกฤษ	30.62	30.13	30.49	25.30	28.29	28.71
คณิตศาสตร์	30.82	32.19	32.08	23.62	26.94	26.95
วิทยาศาสตร์	31.53	32.28	32.19	30.66	35.40	35.37
สุขศึกษาและพลศึกษา	49.34	51.16	50.87	52.36	56.93	56.67
ศิลปะ	41.38	43.61	43.50	39.97	43.41	43.31
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	44.89	47.59	47.29	41.23	47.69	47.39

หมายเหตุ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 – 2559 ที่มา ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 1

จากตารางการเปรียบเทียบคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 ซึ่งเป็นนักเรียนโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 55 โรงเรียน มีรายการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ต่ำกว่า สพฐ,ทุกวิชา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

คมกฤช พรหมฉิน (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีองค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) 4 องค์ประกอบ และ ตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร สังเกตได้ ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ การสร้างสมรรถนะหลัก การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม และการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีสอดคล้องกับข้อมูลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 24.27 ค่า p = 0.38908 ค่าดัชนีวัดระดับคลามกลมกลืน (GFI) = 0.98 ค่าดับชีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) = 0.01

เตือนใจ โพธิ์ทอง (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง 3) การมีส่วนร่วม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก 6) ความเห็นพ้องกัน 7) การสื่อสารที่เปิดเผย 8) บทบาท

และการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงาที่หลากหลาย และ 12) การประเมินผลงานของตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านการมีส่วนร่วมด้านการสื่อสารที่เปิดเผย และด้านการประเมินผลงานของตนเองไม่แตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุเมธ งามกนก (2551) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ต้องมีการเปลี่ยนบทบาทของสมาชิก การฝึกทักษะสมาชิก พัฒนาการเป็นผู้นำ พัฒนาด้านการสื่อสาร และการพัฒนาด้านสังคมของทีม การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยทักษะของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารยุคใหม่ในการสร้างทีมงาน หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพจะส่งผลให้ทีมงานนั้นช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพ การทำงาเป็นทีมสามารถช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและเกิดความเจริญขึ้นในองค์กรโรงเรียน

เกศรา สิทธิแก้ว (2558) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน ระดับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รองลงมา ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล และด้านการคิดเชิงปฏิวัติร่วมกันพยากรณ์ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้ร้อยละ 67.00

ณรงค์ศักดิ์ กำเนิดทอง,วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ และธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 และ

2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1)ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การสอนและจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

David (1997,อ้างถึงใน พักตร์สร สิรบุณยภัค, 2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่มผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1)หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้ามายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสาระสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6)ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Ford (1999) ได้ศึกษาการรับรู้ของศึกษาธิการเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนสำหรับคริสต์ศตวรรษที่ 21 พบว่าวิสัยทัศน์เกี่ยวกับผู้นำมีความสำคัญยิ่ง แต่การสื่อสารจะมีความสำคัญมากกว่า และทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้นในรายวิชาการ เตรียมภาวะผู้นำ

Ireland and Hitt (1999,p. 43 - 57 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ ศิรศาตนันท์. 2555 ,น. 99 - 100) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการ ใน 6กิจกรรม สรุปได้ดังนี้ 1. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุด จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ ที่แจ่มชัดและมีลักษณะจูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ' 2. ความสำคัญ

ของสมรรถนะองค์กรผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าว จะเป็นทรัพยากรและความสารมารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการ แข่งขัน 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนะและปฏิบัติต่อพนักงานของ ตนเยี่ยงทรัพยากรทีมีคุณค่า 4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอยางยั่งยืนของ องค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึงมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ภายใต้บริบทความ ่สลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ 5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมันและมุ่งเน้น แนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม ยึดมันในหลักการ ของตน ทั้งมีความสามารถในการดลใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอยางหลากหลาย อันส่งผล ต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น 6. การริเริมสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและ ความมีดุลยภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริมใหม่ๆ ทีมุ่งผล ระยะสั้นกับระยะยาว

Lilley (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการสร้างทีมในโรงเรียนมากที่สุด มี 5 ปัจจัยหลักได้แก่ สมรรถนะของสมาชิกทีม การให้ความเคารพต่อกัน การมีความรับผิดชอบร่วมในหน้าที่ การดูแลซึ่งกันและกันและการให้บริการที่ดีต่อนักเรียน ส่วนปัจจัยรองลงมา มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารที่ดี การวางแผนการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยรองลงมาโดยรวมอยู่ระดับมาก การพัฒนาสมาชิกในทีมงานตามปัจจัยทั้ง 8 ด้าน พบว่า ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมนั้นต้องอาศัยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลและต้องลดช่องว่างและความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีมให้น้อยลงโดยอาศัยปัจจัยที่เกื้อหนุนที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในสมาชิกทุกคนในทีมงาน ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและเกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของ National Association of Secondary School Principals : NASSP (2013) ที่เสนอว่าทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยทักษะ 10 ด้าน ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา(Problem-Solving Skills) 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill) 4) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) 5) ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill) 6) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills) 7)ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional direction skill) 8) ทักษะการเรียนรู้เร็ว (Sensitivity Skill) 9) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment Skill) 10) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ทักษะ 9 ด้าน ของ National Association of Secondary School Principals : NASSP (2013) มาเป็นกรอบในการศึกษา โดยนำทักษะด้านที่ 6) คือ ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skills) ไปรวมไว้กับทักษะด้านที่ 5 ซึ่งได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill) ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อหาสาระของทั้งสองด้านมีความใกล้เคียงกัน โดยปรับชื่อ ทักษะด้านที่ 6 เป็น “ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้” (innovation and digital for learning skill) ดังนั้นกรอบในการวิจัยครั้งนี้จึงประกอบด้วยทักษะภาวะผู้นำ 9 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills)
3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill)
4. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)
5. ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (innovation and digital for learning skill)
6. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional direction skill)
7. ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (Sensitivity Skill)
8. ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment Skill
9. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 เป็นการวิจัย เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 และ เพื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้การวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส หรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 55 คน โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยมีลายละเอียด ดังนี้

2.1.1 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นด้วยตนเองโดยแบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ทักษะภาวะผู้นำ 9 ด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) กำหนดคำตอบเป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึงเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
4 หมายถึงเห็นด้วยในระดับมาก
3 หมายถึงเห็นด้วยในระดับปานกลาง
2 หมายถึงเห็นด้วยในระดับน้อย
1 หมายถึงเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.2.1 การสร้างแบบสอบถาม

1) ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และได้นำแนวคิดสำคัญของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา

2) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยพร้อมทั้งปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

3) สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมนิยามศัพท์ 9 ด้าน

4) นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงและแก้ไข

2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก) พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Contennt Vadility) เพื่อดูความสอดคล้องระหว่างกรอบนิยามตัวแปร และข้อกระทงที่ใช้วัดตัวแปร

รวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และการหาค่าดัชนีชี้ความสอดคล้องหรือค่า IOC มากกว่า 0.05 แล้ว ซึ่งพบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.96 (ดูในภาคผนวก ง)

2.3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมานำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง

2.3.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) แบบสอบถาม

2.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ (Try out) ทุกฉบับมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach s Alpha Coefficient) พบว่า แบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96 (ดูภาคผนวก ง) ซึ่งแสดงว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีความเหมาะสมในการวิจัย

2.3.5 นำเสนอผลการทดลองต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถาม และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินงานการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจาก สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล จากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาส ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กรอกแบบสอบถาม จำนวน 55 ชุด ด้วยตัวเอง พร้อมสอดซองเปล่าติดดวงตราไปรษณีย์ยากร เพื่อความสะดวกในการส่งคืน สำหรับแบบสอบถามที่ไม่ได้ส่งกลับคืนภายในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง จึงได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบตามจำนวน 55 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ พร้อมทั้งนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

4.1.2 ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ó) สำหรับการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2545) ดังนี้

4.51 – 5.00 แปลความว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.51 แปลความว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50 แปลความว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 แปลความว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50 แปลความว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.1.3 ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์บริหาร เปรียบเทียบโดยการนำค่า(μ) มาเปรียบเทียบโดยตรง โดยคำนวนหาขนาดอิทธิพล (Effect size) ตามวิธีการของ Cohen (1988) โดยใช้สูตร d = $\frac{\mu_{1}-\mu_{2}}{ó \quad pooled}$ (Furr, 2008 อ้างถึงใน สุพัฒน์ สุกมลลันต์, 2553)

เกณฑ์การแปลความหมายขนาดอิทธิพลของ Cohen (1988)

d = 0.10 หมายถึง มีขนาดอิทธิพล น้อยมาก
d = 0.20 หมายถึง มีขนาดอิทธิพล น้อย
d = 0.50 หมายถึง มีขนาดอิทธิพล ปานกลาง
d = 0.80 หมายถึง มีขนาดอิทธิพล มาก
d = 0.9 หมายถึง มีขนาดอิทธิพล มากที่สุด

จากเกณฑ์การแปลความหมายของ Cohen (1988) ผู้วิจัยนำมากำหนดเกณฑ์ละเอียดเพื่อการแปลความหมาย ดังนี้

d	±	.01 - .19	หมายถึง	มีขนาดอิทธิพล	น้อยมาก
d	±	.20 - .49	หมายถึง	มีขนาดอิทธิพล	น้อย
d	±	.50 - .79	หมายถึง	มีขนาดอิทธิพล	ปานกลาง
d	±	.80 - .89	หมายถึง	มีขนาดอิทธิพล	มาก
d	≥	.90	หมายถึง	มีขนาดอิทธิพล	มากที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์บริหาร

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนใช้ตารางประกอบคำบรรยาย มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่สุ่มมาแบบเจาะจงใช้ในการวิจัย จำนวน 55 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ในตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (55 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. **เพศ**		
ชาย	45	81.82
หญิง	10	18.18
รวม	55	100.00
2. อายุ		
30-40 ปี	2	3.64
41-50 ปี	6	10.91
51 ปีขึ้นไป	47	85.45
รวม	55	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ระดับปริญญาโท	53	96.36
ระดับปริญญาเอก	2	3.64
รวม	55	100.00
4. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	53	96.36
รักษาการณ์ในตำแหน่งอำนวยการโรงเรียน	2	3.64
รวม	55	100.00
5.ประสบการณ์การบริหาร		
ต่ำกว่า 5 ปี		
5 - 10 ปี	1	1.82
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	8	14.54
รวม	46	83.64
	55	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 55 คน เป็นผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การบริหาร ปรากฏดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 และเป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18

จำแนกตาม อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.64 อายุ 41-50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.91 และอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ. 85.45

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 96.36 ตำแหน่งรักษาการณ์ในตำแหน่งอำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ.3.64

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 96.36 ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.64

จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์การบริหาร ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.82 มีประสบการณ์การบริหาร 5 - 10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.54 มีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 83.64

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มี 9 ด้าน ดังนี้ 1.ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม 2.ทักษะด้านการแก้ปัญหา 3.ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 4.ทักษะด้านการสื่อสาร 5.ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6.ทักษะด้านการกำหนดทิศทางองค์กร 7.ทักษะด้านการเรียนรู้ได้เร็ว 8. ทักษะด้านการพิจารณาตัดสิน 9. ทักษะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) จากแบบสอบถามจำนวน 55 ฉบับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยภาพรวม (N = 55)

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	ลำดับ
1.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน	4.86	.244	มากที่สุด	2
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	4.77	.365	มากที่สุด	5
3.ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	4.75	.329	มากที่สุด	6
4.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.72	.351	มากที่สุด	8
5.ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	4.78	.361	มากที่สุด	4
6. ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.64	.421	มากที่สุด	9
7. ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว	4.74	.351	มากที่สุด	7
8.ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน	4.79	.368	มากที่สุด	3
9.ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.92	.213	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย	4.78	.254	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.78 , σ = .254) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับทักษะภาวะผู้นำจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (μ = 4.92, σ = .213) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน (μ = 4.86 , σ =.244) ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน (μ = 4.79 , σ =.368) ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (μ = 4.78 , σ =.361) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา (μ = 4.77 , σ =.365) ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (μ = 4.75, σ =.329) ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว (μ = 4.74 , σ = .351) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร (μ = 4.72,σ = .351) ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร (μ = 4.64, σ =.421)

เมื่อพิจารณาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส เป็นรายด้านปรากฏผล ดังตารางที่ 4.3 – 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการสร้างทีมงาน (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างทีมงาน	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน	4.93	.262	มากที่สุด
2. ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน	4.89	.315	มากที่สุด
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.89	.315	มากที่สุด
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานสร้างเป้าหมายร่วมกัน	4.89	.315	มากที่สุด
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน	4.75	.517	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.86	.244	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการสร้างทีมงาน

อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.86 , σ =.244) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน (μ = 4.93 , σ=262) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานสร้างเป้าหมายร่วมกัน (μ = 4.89, σ=.315) ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน (μ = 4.89 , σ =.315) ตามลำดับ ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (μ = 4.89,σ =.315) ตามลำดับและทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน (μ = 4.75 , σ=.517)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการแก้ปัญหา (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการแก้ปัญหา	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรและก่อให้เกิดผลทางลบน้อยที่สุด	4.85	.356	มากที่สุด
2.ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหา	4.79	.409	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	4.74	.445	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีทักษะและมีความกล้าหาญในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.73	.449	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.77	.365	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด (μ= 4.77 , σ = 0.365) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรและก่อให้เกิดผลทางลบน้อย

ที่สุด (μ = 4.85 ,σ =.356) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหา (μ = 4.79, σ =.409) ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (μ = 4.74, σ= .445) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารมีทักษะและมีความกล้าหาญในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม (μ = 4.73 ,σ = .449)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความคิดยืดหยุ่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.84	.373	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ความคิดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง	4.76	.429.	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนางานอยู่เสมอ	4.75	440	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ	4.65	.480	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.75	.329	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.75 , σ= .329) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ .ผู้บริหารมีความคิดยืดหยุ่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (μ= 4.84 , σ=.373) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ความคิดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง (μ = 4.76, σ=.429) ผู้บริหารมีความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนางานอยู่เสมอ (μ = 4.75 , σ=.440) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ

ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ (μ = 4.65 , σ=.480)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการสื่อสาร (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการสื่อสาร	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารโดยการพูด และการฟังได้เป็นอย่างดี	4.78	.417	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสามารถสื่อสารทั้งในองค์กรและที่สาธารณะได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	4.76	.429	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถนำเสนอข้อมูล ความคิดเห็น การสั่งการ การจูงใจ การต่อรอง เพื่อโน้มน้าว หรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี	4.71	.458	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี	4.69	.466	มากที่สุด
5. ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร	4.67	.474	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.72	.351	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.72 , σ=.351) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารโดยการพูด และการฟังได้เป็นอย่างดี (μ = 4.78 , σ= .417) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารสามารถสื่อสารทั้งในองค์กรและที่สาธารณะได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย (μ = 4.76 , σ= .429) ผู้บริหารสามารถนำเสนอข้อมูล ความคิดเห็น การสั่งการ การจูงใจ การต่อรอง เพื่อโน้มน้าว หรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี (μ = 4.71 , σ= .458) และผู้บริหารมีความสามารถในการ

สื่อสารด้วยการเขียน และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี (μ = 4.69 , σ=.466) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (μ = 4.67 , σ = .474)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	μ	σ	ความคิดเห็นระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในการเรียนรู้	4.85	.356	มากที่สุด
2. ผู้บริหารใช้วิธีการ กระบวนการ สื่อต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้	4.84	.373	มากที่สุด
3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.73	.525	มากที่สุด
4. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน	4.73	.449	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.78	.361	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.78 , σ= 361) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในการเรียนรู้ (μ = 4.85 ,σ = .356) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารใช้วิธีการ กระบวนการสื่อต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้ (μ= 4.84 ,σ = .373) และ.ผู้บริหารจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (μ= 4.73 , σ= .525) ตามลำดับ และทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน (μ= 4.73 , σ= 0.449)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต **1** ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	4.69	.466	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษาได้	4.67	.474	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	.485	มากที่สุด
4. ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนในการกำหนดนโยบายพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี	4.62	.490	มากที่สุด
5. ผู้บริหารใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.62	.680	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.64	.421	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.64 ,σ =.421) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการ ที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน (μ = 4.69 , σ= .466) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษาได้ (μ = 4.67, σ= .474) ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (μ = 4.64 , σ = 0.485) ผู้บริหารใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ(μ) = 4.62 , σ= .680) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนในการกำหนดนโยบายพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี = (μ 4.62 , σ= .490)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ได้เร็ว (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้ได้เร็ว			ความคิดเห็น
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถรับรู้และ เข้าใจผู้อื่นได้ดี	4.76	.429	มากที่สุด
2. ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	4.76	.429	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความสามารถรับรู้และแปลความหมายได้ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร	4.75	.440	มากที่สุด
4. ผู้บริหารใช้การรับรู้เป็นพื้นฐานในการคิดทำให้เห็นภาพรวมของการทำงานได้อย่างดี	4.76	.429	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสามารถใช้การรับรู้เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานในองค์การได้ดี	4.71	.458	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.74	.351	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ได้เร็ว อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.74 , σ=.351) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถรับรู้และ เข้าใจผู้อื่นได้ดี (μ = 4.76 , σ= .429) ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี(μ = 4.76 , σ= .429) ผู้บริหารใช้การรับรู้เป็นพื้นฐานในการคิดทำให้เห็นภาพรวมของการทำงานได้อย่างดี (μ = 4.76 , σ= .429) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถรับรู้และแปลความหมายได้ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร (μ= 4.75 ,σ = .440) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสามารถใช้การรับรู้เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานในองค์การได้ดี (μ = 4.71 , σ= .458)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการพิจารณาตัดสิน (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านการพิจารณาตัดสิน	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจในการทำงานอย่างรอบคอบ	4.82	.389	มากที่สุด
2. ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.80	.404	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามความต้องการของทุกฝ่ายได้ดี	4.78	.417.	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสร้างทางเลือกอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพก่อนตัดสินใจสั่งการ	4.76	.429	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.79	.368	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการพิจารณาตัดสิน อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.79 , σ=.368) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจในการทำงานอย่างรอบคอบ (μ = 4.82 , σ= .389) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร (μ = 4.80 , σ= .404) ผู้บริหารสร้างทางเลือกอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพก่อนตัดสินใจสั่งการ (μ = 4.76 , σ= .429) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามความต้องการของทุกฝ่ายได้ดี (μ = 4.78 , σ= .417)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (N = 55)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความคิดเห็น		
	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	4.96	.189	มากที่สุด
2. ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	4.93	.262	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถบริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.93	.262	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการบริหารงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง	4.89	.315	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.92	.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.92 , σ =.213) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ .ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี (μ = 4.96 , σ= .189) และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (μ= 4.93, σ= .262) และ ผู้บริหารสามารถบริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (μ = 4.93, σ= .262) ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ.ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการบริหารงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง (μ= 4.89 σ= .315)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการเปรียบเทียบโดยการนำค่า (μ) มาเปรียบเทียบโดยตรงโดยคำนวณหาขนาดอิทธิพล (Effect size) ตามวิธีการของ Cohen(1988). ผลปรากฏดังตารางที่ 4.12 - 4.16

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศของผู้บริหาร

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	เพศ					
	ชาย		หญิง		ระดับขนาดอิทธิพล	
	μ	σ	μ	σ	d	
1. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน	4.90	.21	4.74	.34	.65	ปานกลาง
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	4.78	.37	4.78	.38	.00	น้อยมาก
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	4.76	.32	4.70	.40	.18	น้อยมาก
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.72	.35	4.74	.37	-0.05	น้อยมาก
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	4.81	.34	4.70	.47	.30	น้อย
6. ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.66	.42	4.60	.46	.14	น้อยมาก
7. ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว	4.76	.35	4.72	.36	.11	น้อยมาก
8. ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน	4.79	.37	4.78	.36	.02	น้อยมาก
9. ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.94	.18	4.85	.32	.42	น้อย
ภาพรวม	4.79	.23	4.73	.34	.24	น้อย

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารเพศชายในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.79 σ= .23) เมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง ในภาพรวมพบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง มีระดับแตกต่างกันน้อย (d = .24) โดยเมื่อเปรียบเทียบรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง(d = .65) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา อยู่ในระดับน้อยมาก (d = .00) ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยมาก (d = .18) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับน้อยมาก (d = - 0.06) ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย (d = .30) ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กรอยู่ในระดับน้อยมาก (d = .14) ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็วอยู่ในระดับน้อยมาก (d = .11) ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน อยู่ในระดับน้อยมาก (d = .02) ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับน้อย (d = .42)

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามอายุ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสที่มีอายุ น้อยกว่า 30 ปี, 30 – 40 ปี, 41 – 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ด้วยการหาค่าเฉลี่ย μ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน σ และการเปรียบเทียบโดยการนำค่า μ มาเปรียบเทียบโดยตรงโดยคำนวณหาขนาดอิทธิพล(Effect size) และเมื่อพบความแตกต่างจึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ผลปรากฏดังตารางที่ 4.13

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	อายุ				
	30 - 40 ปี μ	41-50 ปี μ	51 ปีขึ้นไป μ	d	ระดับขนาดอิทธิพล
1. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน	4.90	4.83	-	.28	น้อย
	4.90	-	4.87	.12	น้อยมาก
	-	4.83	4.87	-.16	น้อยมาก
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	5.00	4.75	-	0.68	ปานกลาง
	5.00	-	4.77	0.63	ปานกลาง
	-	4.75	4.77	-0.05	น้อยมาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	อายุ				
	30 - 40 ปี μ	41-50 ปี μ	51 ปีขึ้นไป μ	d	ระดับขนาดอิทธิพล
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	5.00	4.66	-	1.03	น้อย
	5.00	-	4.75	0.75	ปานกลาง
	-	4.66	4.75	-0.27	น้อย
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.80	4.63	-	0.48	ปานกลาง
	4.80	-	4.73	0.19	น้อยมาก
	-	4.63	4.73	-0.28	น้อย
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	5.00	4.70	-	0.83	มาก
	5.00	-	4.78	0.60	ปานกลาง
	-	4.70	4.78	-0.22	น้อยมาก
6.ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.30	4.66	-	-0.85	น้อยมาก
	4.30	-	4.65	-0.83	น้อยมาก
	-	4.66	4.65	0.02	น้อย
7. ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว	4.70	4.66	-	0.11	น้อยมาก
	4.70	-	4.76	-0.17	น้อยมาก
	-	4.66	4.76	-0.28	น้อย
8. ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน	5.00	4.75	-	0.67	ปานกลาง
	5.00	-	4.78	0.59	ปานกลาง
	-	4.75	4.78	-0.08	น้อยมาก
9. ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	5.00	4.83	-	0.79	ปานกลาง
	5.00	-	4.93	0.32	น้อย
	-	4.83	4.93	-0.46	น้อย
ภาพรวม	4.85	4.72	-	.51	ปานกลาง
	4.85	-	4.78	.28	น้อย
	-	4.72	4.78	-0.23	น้อย

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม อายุ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ช่วงอายุ ดังนี้ อายุ 30 - 40 ปี (μ = 4.85 σ = .47) อายุ 41-50 ปี (μ = 4.72 σ= .39) และ 51 ปีขึ้นไป(μ = 4.78 σ= .24) และเมื่อเปรียบเทียบโดยภาพรวมมีความแตกต่าง ดังนี้ โดยผู้บริหารที่มีช่วงอายุ อายุ 30 - 40 ปีมีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกับกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปอยู่ระดับปานกลาง (**d** =.51) และ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปอยู่ระดับน้อย (**d** =.28) และผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปอยู่ระดับน้อย (**d** =.23)

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ได้แก่ ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก ด้วยการหาค่าเฉลี่ย μ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน σ และการเปรียบเทียบโดยการนำค่า μ มาเปรียบเทียบโดยตรงโดยคำนวณหาขนาดอิทธิพล(Effect size) ผลปรากฏดังตารางที่ 4.14

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ระดับการศึกษา					
	ปริญญาโท		ปริญญาเอก			
	μ	σ	μ	σ	d	ระดับขนาดอิทธิพล
1. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน	4.86	.25	5.00	.00	-0.57	ปานกลาง
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	4.78	.36	4.62	.53	0.44	น้อย
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	4.75	.33	4.62	.53	0.39	น้อย
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.71	.36	4.90	.14	-0.54	ปานกลาง
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	4.78	.37	4.87	.18	-0.25	น้อย
6. ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.64	.42	4.60	.57	0.09	น้อยมาก
7. ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว	4.75	.35	4.70	.42	0.14	น้อยมาก
8. ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน	4.78	.37	5.00	.00	-0.59	ปานกลาง
9. ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.92	.22	5.00	.00	-0.37	น้อย
ภาพรวม	4.77	.26	4.81	.26	0.15	น้อยมาก

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก (μ = 4.81 σ = .26) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สูงกว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท (μ = 4.77 σ= .26)

เมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกและทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกันน้อยมาก(d=-0.15) และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีระดับขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน แตกต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง (d= -0.57) 2.ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอยู่ในระดับน้อย (d=0.44) 3.ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย (d=0.39) 4.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง (d= -0.54) 5.ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย (d= -0.25) 6..ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร อยู่ในระดับน้อยมาก (d=0.09) 7.ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว (d=0.14) อยู่ในระดับน้อยมาก 8.ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน (d= -0.59) อยู่ในระดับปานกลาง 9.ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับน้อย (d= -0.37)

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย μ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน σ และการเปรียบเทียบโดยการนำค่า μ มาเปรียบเทียบโดยตรงโดยคำนวณหาขนาดอิทธิพล(Effect size) ผลปรากฏดังตารางที่ 4.15

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ตำแหน่ง					
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา			
	μ	σ	μ	σ	d	ระดับขนาดอิทธิพล
1. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน	4.87	.25	4.80	.28	0.29	น้อย
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	4.78	.37	4.63	.18	0.41	น้อย
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	4.75	.33	4.63	.18	0.36	น้อย
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.74	.35	4.40	.00	0.96	มากที่สุด
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	4.79	.36	4.75	.35	0.11	น้อยมาก
6. ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.65	.43	4.60	.28	0.11	น้อยมาก
7. ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว	4.75	.36	4.80	.00	-0.14	น้อยมาก
8. ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน	4.79	.37	4.88	.18	-0.24	น้อย
9. ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.92	.00	5.00	.22	-0.37	น้อย
ภาพรวม	4.78	.26	4.71	.16	0.27	น้อย

จากตารางที่ 4.15 จะเห็นได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.78, σ = .26) ผู้บริหารที่มีตำแหน่งรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด(μ = 4.71, σ= .16)

เมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวม พบว่า มีระดับขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกันน้อย (d=0.27) และเมื่อเปรียบเทียบรายด้านมีความแตกต่าง ดังนี้ 1.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ระดับความแตกต่างน้อย(d=0.29) 2.ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ระดับความแตกต่างน้อย(d=0.41) 3.ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ระดับความแตกต่างน้อย (d = 0.36) 4.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ระดับความแตกต่างมากที่สุด (d=0.96) 5.ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ระดับความแตกต่างน้อยมาก (d=0.11) 6.ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กรระดับความแตกต่างน้อยมาก (d=0.11) 7.ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว ระดับความแตกต่างน้อยมาก (d=-0.14) 8.ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน ระดับความแตกต่างน้อย(d=-0.24) 9. ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับความแตกต่างน้อย (d=-0.37)

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี, 5 – 10 ปี, มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ด้วยการหาค่าเฉลี่ย μ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน σ และการเปรียบเทียบโดยการนำค่า μ มาเปรียบเทียบโดยตรงโดยคำนวณหาขนาดอิทธิพล(Effect size) เมื่อพบความแตกต่างจึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ผลปรากฏดังตารางที่ 4.16

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ประสบการณ์บริหาร				
	ต่ำกว่า 5 ปี μ	5 -10 ปี μ	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป μ	d	ระดับขนาดอิทธิพล
1. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน	5.00	4.88	-	0.49	น้อย
	5.00	-	4.87	.0.53	ปานกลาง
	-	4.88	4.87	0.04	น้อยมาก
2. ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา	5.00	4.94	-	0.16	น้อยมาก
	5.00	-	4.74	0.71	ปานกลาง
	-	4.94	4.74	0.55	ปานกลาง
3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	4.50	4.88	-	-1.15	มากที่สุด
	4.50	-	4.73	-0.70	ปานกลาง
	-	4.88	4.73	0.45	น้อย
4. ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร	4.40	4.73	-	-0.94	มากที่สุด
	4.40	-	4.73	-0.94	มากที่สุด
	-	4.73	4.73	.00	น้อยมาก
5. ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	5.00	4.78	-	0.60	ปานกลาง
	5.00	-	4.78	0.60	ปานกลาง
	-	4.78	4.78	.00	น้อยมาก
6. ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.60	4.63	-	-0.07	น้อยมาก
	4.60	-	4.65	-0.12	น้อยมาก
	-	4.63	4.65	-0.05	น้อยมาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ประสบการณ์บริหาร ต่ำกว่า 5 ปี μ	5 -10 ปี μ	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป μ	d	ระดับขนาดอิทธิพล
7. ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว	4.20	4.78	-	-1.65	มากที่สุด
	4.20	-	4.76	-1.59	มากที่สุด
	-	4.78	4.76	0.05	น้อยมาก
8. ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน	5.00	4.84	-	0.43	น้อย
	5.00	-	4.78	0.59	ปานกลาง
	-	4.84	4.78	0.16	น้อยมาก
9. ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	5.00	4.94	-	0.28	น้อย
	5.00	-	4.92	0.37	น้อย
	-	4.94	4.92	0.09	น้อยมาก
	4.74	4.81	-	0.27	น้อยมาก
ภาพรวม	4.74	-	4.77	-0.11	น้อยมาก
		4.81	4.77	0.15	น้อยมาก

จาก ตารางที่ 4.16 จะเห็นได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์การบริหารในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้ ประสบการณ์บริหาต่ำกว่า 5 ปี (μ = 4.74 σ = -) ประสบการณ์บริหาร 5 -10 ปี (μ = 4.81, σ= .20) และ ประสบการณ์บริหาร มากกว่า 10 ปีขึ้นไป(μ = 4.77, σ= .27) และเมื่อเปรียบเทียบภาพรวมมีความแตกต่างน้อยมาก โดยผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปี กับกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา 5 -10 ปี มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างน้อยมาก (d =0.27) และ ผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปี กับกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกันน้อยมาก (d=-0.11) และ ผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา 5 -10 ปี กับกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างน้อยมาก (d=0.15)

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปการศึกษาอภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

1.2 สมมติฐานของการวิจัย

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีความแตกต่างกัน ตามข้อมูลพื้นฐานซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 55 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นด้วยตนเองโดยแบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร เป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของ National of Secondary School Principals (NASSP) (2013) จำนวน 1 ชุด

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือมีค่าความตรง (IOC) อยู่ระหว่าง .67 – 1.00 และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามความคิดเห็นพร้อมหนังสือขออนุญาตของทางมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชไปยังผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและขอรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 55 โรงเรียน และ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 55 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์บริหาร วิเคราะห์ด้วยการ เปรียบเทียบโดยการนำค่า (μ) มาเปรียบเทียบโดยตรง โดยคำนวณหาขนาดอิทธิพล (Effect size) ตามวิธีการของ Cohen (1988)

1.4 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 55 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศชาย(ร้อยละ 81.82) มีอายุอยู่ในช่วง 51 ขึ้นไป (ร้อยละ 85.45) ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 96.36) วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 96.36) และมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 83.64) โดยมีผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ประกอบด้วย

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มี 9 ด้าน ดังนี้ 1.ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม 2.ทักษะด้านการแก้ปัญหา 3.ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 4.ทักษะด้านการสื่อสาร 5.ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6.ทักษะด้านการกำหนดทิศทางองค์กร 7.ทักษะด้านการเรียนรู้ได้เร็ว 8. ทักษะด้านการพิจารณาตัดสิน 9. ทักษะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ปรากฏดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.78 , σ = .254) โดยเรียงลำดับทักษะภาวะผู้นำจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (μ = 4.92, σ = .213) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน (μ = 4.86 , σ =.244) ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน (μ = 4.79 ,σ =.368) ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (μ = 4.78 , σ =.361) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา (μ = 4.77 , σ =.365) ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (μ = 4.75, σ =.329) ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว (μ = 4.74 , σ = .351) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร (μ = 4.72,σ = .351) ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร (μ = 4.64, σ =.421) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน ลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานสร้างเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ตามลำดับ และทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน

ด้านการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรและก่อให้เกิดผลทางลบน้อยที่สุด และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหา ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารมีทักษะและมีความกล้าหาญในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ใน

ระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ .ผู้บริหารมีความคิดยืดหยุ่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ความคิดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนางานอยู่เสมอ ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ

ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารโดยการพูด และการฟังได้เป็นอย่างดี และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารสามารถสื่อสารทั้งในองค์กรและที่สาธารณะได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ผู้บริหารสามารถนำเสนอข้อมูล ความคิดเห็น การสั่งการ การจูงใจ การต่อรอง เพื่อโน้มน้าว หรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในการเรียนรู้ และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารใช้วิธีการ กระบวนการ สื่อต่าง ๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้ และผู้บริหารจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน

ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการ ที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษาได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนในการกำหนดนโยบายพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี

ด้านการเรียนรู้ได้เร็ว อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถรับรู้และ เข้าใจผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ผู้บริหารใช้การรับรู้เป็นพื้นฐานในการคิดทำให้เห็นภาพรวมของการทำงานได้อย่างดี และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถรับรู้และแปลความหมายได้ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารสามารถใช้การรับรู้เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานในองค์การได้ดี

ด้านการพิจารณาตัดสิน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจในการทำงานอย่างรอบคอบ และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารสร้างทางเลือกอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพก่อนตัดสินใจสั่งการ ตามลำดับ และ ทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามความต้องการของทุกฝ่ายได้ดี

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกรายการอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเรียงรายการที่มีระดับมาก ได้แก่ .ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี และลำดับทักษะภาวะผู้นำรองลงมา ดังนี้ ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และ ผู้บริหารสามารถบริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามลำดับ และทักษะภาวะผู้นำที่ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ.ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการบริหารงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง

1.4.2 ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวม ผลปรากฏดังนี้

จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง ในภาพรวมพบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง มีระดับแตกต่างกันน้อย (d = .24) โดยผู้บริหารเพศชายมีทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าเพศหญิง และเมื่อเปรียบเทียบรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง(d = .65) ส่วนทักษะภาวะผู้นำที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยโดยเรียงลำดับ ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับน้อย(d =

.42) ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย(d = .30) ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยมาก(d = .18) ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กรอยู่ในระดับน้อยมาก (d = .14) ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็วอยู่ในระดับน้อยมาก (d = .11) ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน อยู่ในระดับน้อยมาก(d = .02) ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา อยู่ในระดับน้อยมาก(d = .00) ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารอยู่ในระดับน้อยมาก (d = - 0.06)

จำแนกตาม อายุ ในภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันตามช่วงอายุดังนี้ โดยผู้บริหารที่มีช่วง อายุ 30 - 40 ปีมีทักษะภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปในระดับปานกลาง (d=.51) และ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี มีทักษะภาวะผู้นำต่ำที่สุด และกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 30-40 ปี มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปอยู่ระดับน้อย (**d** =.28) และผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปอยู่ระดับน้อย (**d** =.23)

จำแนกตำแหน่ง โดยภาพรวม พบว่า มีระดับขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกันน้อยมาก (d=0.27) โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน มีระดับความแตกต่าง ดังนี้ 1.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ระดับความแตกต่างน้อย(d=0.29) 2.ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ระดับความแตกต่างน้อย(d=0.41) 3.ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ระดับความแตกต่างน้อย (d = 0.36) 4.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ระดับความแตกต่างมากที่สุด (d=0.96) 5.ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ระดับความแตกต่างน้อยมาก (d=0.11) 6.ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กรระดับความแตกต่างน้อยมาก (d=0.11) 7.ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว ระดับความแตกต่างน้อยมาก (d=-0.14) 8.ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน ระดับความแตกต่างน้อย(d=-0.24) 9.ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับความแตกต่างน้อย (d=-0.37)

จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีระดับขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกันน้อยมาก (d=-0.15) โดยผู้บริหารที่ระดับการศึกษา ปริญญาเอก มีทักษะภาวะผู้นำ สูงกว่าผู้บริหารที่ระดับการศึกษา ปริญญาโท และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีระดับขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน แตกต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง (d= -0.57) 2.ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอยู่ในระดับน้อย (d=0.44) 3. ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย (d=0.39) 4.ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง (d= -0.54) 5.ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย (d= -0.25) 6..ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร อยู่ในระดับ

น้อยมาก (d=0.09) 7.ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว (d=0.14) อยู่ในระดับน้อยมาก 8.ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน (d= -0.59) อยู่ในระดับปานกลาง 9.ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับน้อย (d= -0.37)

จำแนกตามประสบการณ์บริหาร โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา 5 -10 ปี มีทักษะภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลามากกว่า 10 ปี ขึ้นไป(d= 0.15) และผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา มากกว่า 10 ปี ขึ้นไปมีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกันน้อยมาก(d= -0.11) และผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการบริหารช่วงระยะเวลา 5 -10 ปี มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างน้อยมาก(d= 0.27)

2. อภิปรายผล

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับทักษะภาวะผู้นำจากค่าเฉลี่ยทักษะภาวะผู้นำจากด้านที่สูงที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยด้านที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนี้ ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ตามลำดับ และทักษะภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร

เหตุที่ได้จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อาจเป็นเพราะว่าแนวนโยบายด้านการจัดการศึกษาของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งความเปลี่ยนเปลี่ยนของโลกยุคดิจิทัล การปรับเปลี่ยนการดำรงชีวิตของคนในสังคมก็เปลี่ยนไป ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องหลากหลายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคศตวรรษ ที่ 21 ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จึงต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างหลากหลายเช่นกัน อีกทั้งจากผลสะท้อนของการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O – NET) ในปีการศึกษา 2558 ของผู้เรียนในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 36.61 – 48.39 ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2539) ส่วนการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งมีผลการจัดการศึกษา แยกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1.ด้านคุณภาพการศึกษา 2.ด้านโอกาสทางการศึกษา 3.ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งด้านคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 5 กลุ่มสาระ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 ต่ำกว่าระดับ สพฐ. ทุกกลุ่มสาระ (กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา, 2558) ซึ่งคุณภาพการศึกษาดังกล่าวนั้น ยังไม่เป็นที่น่าพอใจของสังคมโดยทั่วไป และข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2555) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543 ,น. 12) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ซึ่งการจัดศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นการเรียนรู้ ทั้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต เศรษฐกิจและการประกอบธุรกิจ กฎเกณฑ์ของสังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยผู้เรียนจะต้องมีความรู้อย่างแท้จริง รู้ถึงแก่น (core subject) ของแต่ละวิชาที่เรียน “รู้ลึก” มีความรู้ที่หลากหลาย “รู้กว้าง” และรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต “รู้ไกล” การเรียนรู้ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) เรียนรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันตลอดจนสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับ Canadian International Development Agency ; CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการจะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้นจำเป็นจะต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีความรู้และความดีควบคู่กันไป สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทุนปัญญาของประเทศส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์

และคณะ, 2554, น. 14) ซึ่งความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งการพัฒนาไปที่ผลการประเมินระดับชาติ อีกทั้งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้(learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิตอล (digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (adjustment skill)และ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill) จะอย่างไรก็ตาม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2544) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ 5 ประการดังนี้ 1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบความสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง 3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง 4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่าง ๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด 5.

2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรเรียนขยายโอกาส เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ อายุ และตำแหน่ง มีทักษะภาวะผู้นำแตกต่างกันในระดับน้อย และเมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการณ์การบริหาร พบว่าแตกต่างกันน้อยที่สุด เหตุที่ได้ผลเช่นนี้อาจเนื่องมากจากผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 1 ส่วนใหญ่มีสถานภาพใกล้เคียงกัน

โดย ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาเกือบทั้งหมดมีวุฒิปริญญาโท ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปี แม้ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย (ร้อยละ 81.82) แต่สถานภาพด้านอื่นๆ ใกล้เคียงกัน ทำให้ทักษะผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ใกล้เคียงกัน

3. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

2.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในเรื่อง ภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว และ ภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ เนื่องจากผลการวิจัยระบุว่ามีทักษะต่ำกว่าด้านอื่นๆ โดยแต่ละด้านมีจุดเน้นที่ควรพัฒนา ดังนี้

1) ภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารให้ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน

2) ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการสื่อสารของผู้บริหาร ทั้งด้านการเขียน การพูด การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสาร แสดงความคิดเห็น สั่งการ จูงใจ ต่อรอง โน้มน้าว สร้างความเข้าใจ กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว ควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาทักษะในการเรียนรู้กระบวนการทำงานในองค์การ โดยผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้รับรู้และแปลความหมายได้ตรงตามเจตนาของผู้ที่สื่อสาร รวมทั้งความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของการทำงานทั้งองค์การ

4) ภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารมีทักษะในการคิดวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง และปรับประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน

2.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพัฒนาแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้ประเมินทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด ซึ่งผลการประเมินสามารถนำมาใช้กำหนดนโยบายในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.3 ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ควรประเมินตนเองตามองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และ จัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ให้มีทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.2.1 ควรขยายการวิจัยเพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้ครอบคลุมผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทั้งหมด

2.2.2 ควรวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3 ควรวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

2.2.4 ควรวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับ ตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฯลฯ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลรัตน์ หล้าสุวงศ์. (2527). *เอกสารการสอน การศึกษาบุคคลเป็นรายกรณี (Case study).* กรุงเทพฯ: ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2530). *จิตวิทยาการศึกษา.* กรุงเทพฯ: นิยมวิทยา.

กนกอร สมปราชญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา.* มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

กรมสุขภาพจิต. (2550). อีคิว: ความฉลาดทางอารมณ์ (ฉบับปรับปรุง). สืบค้น 25 มิ.ย. 2556, จาก http://www.mhc6.go.th/uploads/files/EQ.pdf.

กุลชลี ไชยนันตา. (2539). *กระบวนการตัดสินใจ.* กรุงเทพฯ: ประยูรวงศ์.

เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบันทิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงษ์ศักดิ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร.* เข้าถึงได้จาก http: //www.ifd.or.th.

คมกฤช พรหมฉิน. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

จินตนา สุจจานันท์. (2556). *การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ชมิดท์, อีริค และโคเฮน, เจเรด. (2014). *ดิจิทัลเปลี่ยนโลก.* แปลจาก the New Ditital Age โดย สุทธวิชญ์ แสงศาสดา. กรุงเทพฯ: โพสต์บุกส์.

ชมพู โกติรัมย์. (2552). *ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยการผลิตที่ท้าทายที่ก้าวย่างที่ต้องปรับของไทย.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำองค์การยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

ณรงค์ศักดิ์ กำเนิดทอง. (2559). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

ณัฐยา สินตระการผล. (2554). *การบริหารจัดการคนเก่ง.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). Society Magazine. เมษายน.

เตือนใจ โพธิ์ทอง. (2551). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, จังหวัดฉะเชิงเทรา.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management).* กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.* สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

บรรยงค์ โตจินดา. (2548). *องค์การและการจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บุญช่วย สายราม. (2557). *ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่.* มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปราชญา กล้าผจัญ และ ศิริพงษ์ เศาภายน. (2553). *การบริหารจัดการยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ปราชญา พับบลิชชิ่ง.

ประเวศ วะสี. (2542). วิสัยทัศน์ของกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). *การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: Think Beyond.

ทิศนา แขมมณี. (2542). การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: โมเดลชิปปา. *วารสารครุศาสตร์.* 27: 1-17.

_____. (2548). *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนศักดิ์ อัศวจุฬามณี. (2536). *ผลของการฝึกความไวต่อความรู้สึกต่อการพัฒนาอัตมโนทัศน์ของนักศึกษาวิทยาลัยครูสุรินทร์.* สุรินทร์: วิทยาลัยครูสุรินทร์.

นวลจิตต์ เชาวกีรติพงศ์. (2542). *การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.* กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนการพิมพ์.

พรชัย เจดามาน, ไพฑูรย์ พิมพ์ดี และคณะ (2560). *ทรัพยากรมนุษย์ มิติบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน.* มหาสารคาม: คุ้มการพิมพ์.

พักตร์สร สิรบุณยภัค. (2548). *คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดเพชรบุรีนนทบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *การบริหารบุคคล.* กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

ภรณ์ทิพย์ ปั้นก้อง. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

มานิต บุญประเสริฐ. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง. และ อธิป จิตตฤกษ์. (2555). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส.L.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษวงศ์.

_____. (2556). *ครูเพื่อศิษย์ สร้างห้องเรียนกลับทาง.* กรุงเทพฯ: เอสอาร์พริ้นติ้งแมสโปรดักส์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2541). *การจัดการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.* กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.

วุฒิชัย จำนง. (2523). *พฤติกรรมการตัดสินใจ.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนครราชสีมา, นครราชสีมา.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.

สมคิด บางโม. (2538). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมชาย เทพแสง. (2547). มกราคม – มีนาคม E-leadership ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิตอล. *วารสารวิชาการ 7* (1) 55 -56.

สิงห์ ยิ้มแย้ม. (2550). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 -2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

สุเมธ งามกนก. (2551). การสร้างทีมงาน. *วารสารศึกษาศาสตร์.* มหาวิทยาลัยบูรพา, 19 (1), 72-86, ตุลาคม 2550 - มกราคม 2551.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒ. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้ที่สมบูรณ์.* กรุงเทพฯ: วิรัตน์การพิมพ์.

สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ.(2547). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต (ฉบับปรับปรุงใหม่).* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สุพัฒน์ สุกมลลันต์. (2553). ขนาดของผล: ความมีนัยสำคัญทางปฏิบัติในการวิจัย. *วารสารภาษาปริทัศน์.* 26-38.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.วารสารวิชาการ.3 (6) 70-74 มิถุนายน.

จินตนา สุจจานันท์. (2556). *การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการด้านระบบข้อมูลสารสนเทศปีการศึกษา 2550.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.* หน่วยที่ 5-8 (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: บอส แพคเก็จจิ้ง.

AMA. (2016). *Communication for 21st Century Skills*. Retrieved. 2016,from http://www.amanet.org/training/21st-Century-skills/communication.aspx.

Adair, John. (2010). *Develop your leadership skills*. Great Britain: Thorogood Publishing.

Adair (2010) and Jodhi. (2012). Adair, John. (2010). *Develop your leadership skills*. Great Britain: Thorogood Publishing.

Barnard, C.l. (1983). Functions of an Executive. MA.Harvard University Press. 168-169.

Bass, B.M. and Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. 2 nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Becca. (2013). *Top 4 Skills needed for career success in the 21st Century*. Retrieved March 26,2013, form http://youngpolishedandprofessional.blogspot. com/2013/03/careersuccess-in-21 st century.html

Bennis, W. (2002). *Creative leadership* [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University.

Carrera.(2015).*Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century*. Retrieved June 7, 2015, form.http://blog.kevineikenberry.com/ communication-interpersonalskills/ communicate-2-0-the-art-of-communicating-in-the-21stcentury/#sthash.Orv3PYCa.dpuf.

Cohen, J. (1998). Statistical power analysis for the behavior Sciences.

Hillsdale, NJ: Erbaum.Center for Creative Leadership. Essential leadership skills in the 21 st century. United States of America : Colorado Springs, 2015.

CIDA. (1999). Canadian International Development Agency. Results Based Management in CIDA: An Introductory Guide to Concept and Principles. http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf.

CDPI. (2013). *21st Century Skills Leadership and Learning in the 21st Century*. Retrieved December 18, 2013 from http://classroom21.ncdpi.wikispaces.net/file/view/21st+for+Northwest+RESA+3.pdf

Cuccureddu. (2013). *Six Essential Skills and Attitudes of Collaborative Leaders.* Retrieved April 27, 2013from http://www.damarque.com/blog/gianluigi-cuccureddu/sixessential- skills-and-attitudes-collaborative-leaders.

Chernin. (2001) Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. *Vital Speeches of the Day, 68*(8), 245.

Couto, R. A., & Eken, S. C. (2002). *To give their gifts: Health, community and democracy.* Nashville: Vanderbilt University Press.

B. Davis. Transformational Leadership and Organizational Learning Leader actions that Stimulate Individual and Group Learning.Dissertations Abstracts Internation 58, 3, 1997 : 0692.

Davis.(2013). *Effective Leadership Skills – Clear Vision: Gregg Davis, Impact Consults.* Retrieved April 03, 2013, from http://kayleadershipacademy.com/2013/04/effectiveleadership-skills-clear-vision.

Denise, cox. (2014). *Leadership communication in the 21st century*. Retrieved April 23, 2014, from https://www.newsweaver.com/successful-leadership-communication-looklike/#.Vo6GnRWLSUn.

Dubrin .J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills.* Boston Houghton: Mifflin.

Dubrin, A. J. (2007). Principles of Leadership. [n.p.]: South-Western Cengage Learning.

Ejimofor, F. O. (2007). Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teacher's Job Satisfaction in Nigeria. Dissertation Ph.D. Thesis in Philosophy. Cleveland State University: Nigeria.

Eberle and Slanish (1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547, น. 15) สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดแก้ปัญหา.* กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

Eric Schmidt and Jared Cohen (2014). ดิจิทัลเปลี่ยนโลก. แปลจาก The New Ditital Age โดย สุทธวิชญ์ แสงศาสดา. กรุงเทพฯ: โพสต์บุ๊กส์.

Ireland and Hitt (1999,p. 43 - 57 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ ศิรศาตนันท์. 2555 ,น. 99 - 100)

Jodhi, M. (2012). *Administration Skills.* United States of America : Ventus.

Partnership. (2014). *Partnership.* (2007). *21st Century Student Outcomes and Support Systems.* Retrieved September 17, 2015, From http://www.p21.org/our-work/p21-framework.

Parker, J. P., & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership.* Portsmouth, NH: Teacher Ideas Press.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2005). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey Bass.

Puccio, G. J., Murdock, M.C., &Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

_____. (2011). *Creative Leadership: Skills that drive change*.1-Focus. (n.d) *Model of: 360 Leadership Readiness™.* Retrieved November 20, 2014,from http://www.1-focus.com/e/assessments2.php.

Ford, R. (1999). Perception of Superintendents on Leadership Skills and traits of School Leader for the twenty-first century. (n.p).

Fullan (1998) Fullan, M. (1998). *Reshaping school leadership*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.ascd.org/publications/educational leadership/apr98/vol55/num07/ Leadership-for-the-21st-Century@-Breaking-the-Bonds-of-Dependency.aspx.

Guntern, G. (2004). *The challenge of creative leadership.* n.p.

George (2010) George DeMetropolis. (n.d.). *Top 10 skills for the successful 21st-century worker*. October 18, 2013, from http://mycareerinfo.ca/top-10-skills-for-the-21st-century-worker/

Kabyemera. (2014). *Leadership Skills for the 21st Century: A Guide for Top Managers.* Retrieved February 28, 2014, from http://www.bookdepository.com/ Leadership-Skillsfor-21st-Century-Justus-Kabyemera/9781909757127.

Koontz , H. and Weihrich . H. (1988). *Management*. New York: McGraw –Hill Book.

Hurt. (2014). *21st Century Leadership Skills Require Collaborative Learning*. Retrieved August 25, 2014, from http://velvetchainsaw.com/2014/08/25/21ST-CENTURYLEADERSHIP-SKILLS-REQUIRES- COLLABORATIVE-LEARNING/.

Kelley (1998, p. 22 อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2552, น. 39)

ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์. (2552). *คัมภีร์ การพัฒนาภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

Lee (2008) Lee, D. M. (2008). *Essential Skills for Potential School Administrators: A Case Study of One Saskatchewan Urban School Division.* University of Saskatchewan: Saskatoon.

Lilley. Stacey Custer. (2007), Effective School Counseling Teams. Doctor of Leadership Education. 11(1). 10-14.

Marshall Goldsmith(และ คณะ,อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรมศรี, 81-84),คุณลักษณะผู้บริหารในยุคโลกาภิวัฒน์.

Maxine (2015) Gerald Aungus (2012) และGeorge Couros (2010) Mawi (2011).The 4 Types of School Principals.แหล่งสืบค้น : http://mawiasgedom.com/the-4-typesof-school-principals/ National Association of Secondary School Principals.

(NASSP). (2013). Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders. [Online]. Available from:https://www.nassp.org/Content/158/BR_ tenskills_ExSum.pdf.

McFarland, E. (1979). *Management: Foundation & practices.* (5th ed.). New York: Macmillan.

Moore. (1996) Moore, G. A. (1996). Organization Type and Reported Conflict Styles. EDD Dissertation. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.

CDPI. (2013). *21st Century Skills Leadership and Learning in the 21st Century*. Retrieved December 18, 2013 from http://classroom21.ncdpi.wikispaces.net/file/view/21st+for +Northwest+RESA+3.pdf.

National Association of Secondary School Principals : NASSP (2013). NASSP. (2013). *Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders***.**[Online] Available from: https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf [Accessed 1 April 2013].

National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2014) NASSP. (2014).*10 Skills for Successful School Leaders Second Edition***.** Retrieved May 31,2514,From http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd _ed_exec_summ.pdf.

National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2016). Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders. [Online]. Available from: https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf [Accessed 3/11/2016].

Nanus, B. (1992). Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). Improving school leadership the toolkit. USA.: OECD Publishing. Organization for Economic Co-operation and Development

(OECD). OECD Skills Outlook (2013): First Results From the Survey of Adult Skills. United States of America : OECD Publishing.

Partnership. (2007). *21st Century Student Outcomes and Support Systems.* Retrieved September 17, 2015, From http://www.p21.org/our-work/p21-framework.

Puccio, Murdock, and Mance (2011) Puccio, G. J., Murdock, M.C., &Mance, M. (2007). *Creative leadership : Skills that drivechange*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Reimer, A.(2013). *May 2013 – Leadership Skills for the 21st Century*. Retrieved May 25, 2013, from http://www.high-performance.com.au/newsletter-archives/leadership-Skills-forthe-21st-century.

Rock, Michael. (2009). *The 7 Pillars of Visionary Leadership, Mentoring*. [online]. Available from: www.canadaone.com/ezine/may99/leadership6.html. [Cited March 11, 2008].

Rothstein และ Burke (2010). Rothstein, M. G. and Burke, Ronald J. Self-Management and Leadership Development. United States of America: Edward Elgar Publishing Limited.

Robbins, S.P. (1983). *The Structure and Design of Organization*. Englewood, Cliffs,NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Schoultz (2013). *How Develop These 8 Leadership Collaboration Skills*. Retrieved Novembre 30, 2013, From http://www.digitalsparkmarketing.com/employees/leadership-collaboration.

Schwart. (1980). [On line] Available from : http://saruthipong.com/port/document/. เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 10 มีนาคม 2562.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Century Business.

Senge และคณะ (2000). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Currency Doubleday.

Schmidt and Hunter, 1992 ; Sergiovanni, 2001 ; Northouse, 2012 ;และวิโรจน์ สารรัตนะ, (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนานาทัศนะร่ วมสมัยปัจจุบัน.*กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ_

Strauss (2010). *10 skills critical to owning an outstanding future.* Retrieved December 3,2013, from http://www.successful-blog.com/1/10- crltical-skills-of-highly-Successful-21st-centry-leaders/

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management.* (4th ed.). Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.

Sousa, D. (2003). *The Leadership brain: How to lead today's schools more effectively.* Thousand Oaks: Sage.

Toastmaster. (n.d.). *Must have leadership skills for the 21st century.* Retrieved November 28,2013 from http://westsidetoastmasters.com/article_Reference/must_have_leadership_skills_for_21st_century.hrml

Thomas, Kenneth W. and Kilman Ralph H. (1987). Thomas–KilmanConflict Morde Tyrer, Graham. (2010). Learning to lead: Using Leadership Skills to Motivate Students. New York: Continuum International Publishing Group. Interest. 27th Printing. New York: XICOM Incoporated.

Ubeben, G. C., & Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2011). *The Principal: creative leadership for excellence in schools* (6th ed.). Boston: Pearson.

Weis, L. W., Hanson, L., & Arnesen, W. D (2009). The Use of Training Groups (T-Group) in Raising Self and Social Awareness and Enhancing Emotionally Intelligrnce. Journal of Organizational Culture, communications and conflict, 12(2), 83- 103.Retriveed June 10, 2014, from http://resolver.ebscohost.com.

Weigel, R. A. (2012). School Leadership Skill Development. Dissertation Ph.D. Thesis in Educational Leadership. Eastern Michigan University, Michigan.

Williams , D., Wilson, K., Richardson, A., Tuson, J., and Cole, L.(1998). *Teachers' ICT Skill and Knowledge Needs.*The Robert GordonUniversity.

Williams, H.J. (2001). *Administrator Evaluation and Their in Relation to Effective School Leadership*. Retrieved. [online]. Available from : http//: www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/30070714. [Cited June 5, 2010].

Williams (2014) Williams, H.J. (2001). *Administrator Evaluation and Their in Relation to Effective School Leadership*. Retrieved. [online]. Available from : http//: www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/30070714. [Cited June 5, 2010].

William P.Anthony (1984). พัชรา อุดมผล. (2550). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ นายไพรัตน์ ครองยุติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนสหธาตุสามัคคี ตำบลสร้างถ่อ อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราธานี
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขา บริหารการศึกษา ศศม. ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์หรือความชำนาญ
    1. ได้รับรางวัล OBEC AWORD เหรียญทองระดับ ภาค ปี. 2558
    2. ได้รับรางวัล สถานศึกษาพอเพียงระดับ สพฐ. ปี 2559
    3. ได้รับรางวัลโรงเรียนขนาดเล็ก DLTV ระดับประเทศ ปี 2559
2. ชื่อ นายอวยชัย สุทธัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา เชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านปลาดุก ตำบลขามใหญ่ อำเภอ เมือง จังหวัด อุบลราชธานี
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขา บริหารการศึกษา
ประสบการณ์หรือความชำนาญ
    1.ได้รับรางวัลศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับประเทศ โรงเรียนบ้านปลาดุก ปี 2560
    2.ได้รับรางวัลผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านวิชาการ ปี 2558
    3.ได้รับรางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติโล่รางวัล MOE Awards จากรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ปี 2558
3. ชื่อ ดร.สมชาย ทองบ่อ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเขื่องในพิทยาคาร อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี
วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี สาขาคณิตศาตร์ (ค.บ)
ปริญญาโท หลักสูตรและการสอน (กศ.ม.)
ปริญญาเอก บริหารการศึกษา (ด.ด)
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ครูวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี

☐ 30 – 40 ปี

☐ 41 – 50 ปี

☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

4. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

5) ประสบการณ์การบริหาร

☐ ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 5 – 10 ปี

☐ มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียวซึ่งแต่ละข้อจะมีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายความว่า มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80 – 100

4 หมายความว่า มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 60 – 79

3 หมายความว่า มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40 – 59

2 หมายความว่า มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 20 – 39

1 หมายความว่า มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1 – 19

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	**ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน** ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานสร้างเป้าหมายร่วมกัน					
2	ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน					
4	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ					
6	**ทักษะภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหา** ผู้บริหารมีทักษะและมีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ได้อย่างเหมาะสม					
7	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา					
8	ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทและขนาดของปัญหา					
9	ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรและก่อให้เกิดผลทางลบน้อยที่สุด					
10	**ทักษะภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์** ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงเหตุผลและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ					
11	ผู้บริหารมีความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนางานอยู่เสมอ					
12	ผู้บริหารมีความคิดยืดหยุ่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
13	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ความคิดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง					
14	**ทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร** ผู้บริหารสามารถสื่อสารทั้งในองค์กรและที่สาธารณะได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย					
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารโดยการพูดและการฟังได้เป็นอย่างดี					
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียนและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี					
17	ผู้บริหารสามารถนำเสนอข้อมูล ความคิดเห็น การสั่งการ การจูงใจ การต่อรอง เพื่อโน้มน้าว หรือสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร					
	ทักษะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและดิจิตอลเพื่อการเรียนรู้					
19	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในการเรียนรู้					
20	ผู้บริหารใช้วิธีการ กระบวนการ สื่อต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้					
21	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน					
22	ผู้บริหารจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
	ทักษะภาวะผู้นำด้านการกำหนดทิศทางองค์กร					
23	ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน					
24	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษาได้					
25	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
26	ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนในการกำหนดนโยบายพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี					
27	ผู้บริหารใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ					
	ทักษะภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ได้เร็ว					
28	ผู้บริหารสามารถรับรู้และ เข้าใจผู้อื่นได้ดี					
29	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ระดับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30	ผู้บริหารมีความสามารถรับรู้และแปลความหมายได้ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร					
31	ผู้บริหารใช้การรับรู้เป็นพื้นฐานในการคิดทำให้เห็นภาพรวมของการทำงานได้อย่างดี					
32	ผู้บริหารสามารถใช้การรับรู้เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานในองค์การได้ดี					
33	**ทักษะภาวะผู้นำด้านการพิจารณาตัดสิน** ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจในการทำงานอย่างรอบคอบ					
34	ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร					
35	ผู้บริหารสร้างทางเลือกอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพก่อนตัดสินใจสั่งการ					
36	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามความต้องการของทุกฝ่ายได้ดี					
37	**ทักษะภาวะผู้นำด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์** ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี					
38	ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น					
39	ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการบริหารงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง					
40	ผู้บริหารสามารถบริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล					

ด้วยความขอบคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค

หนังสือประสานงาน

72 ม. 11 บ้านกุดกะเสียน
ตำบลเขื่องใน อำเภอเขื่องใน
จังหวัดอุบลราชธานี (34150)

วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ลงนามในหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ข้าพเจ้า นางสุพล ครองยุติ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาศึกษาศาสตร์ วิชาเอก บริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอหนังสือ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาท้ายนี้ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....

(นางสุพล ครองยุติ)
โทรศัพท์ 092 – 4243529

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

เพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาท้ายนี้

.....

(รศ.ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร์)

หมายเหตุ นักศึกษาส่งเอกสารต้นฉบับให้กับอาจารย์ที่ปรึกษา และส่งไฟล์มาที่ manerat.lea@stou.ac.th

ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 1234

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอวยชัย สุทธัง ผู้ อำนวยการโรงเรียนบ้านปลาดุก

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือการวิจัย 1 ชุด
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ 1 ชุด

ด้วย นางสุพล ครองยุติ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาศึกษาศาสตร์ วิชาเอกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505, โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-4243529

ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 1234

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมชาย ทองบ่อ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือการวิจัย 1 ชุด
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ 1 ชุด

ด้วย นางสุพล ครองยุติ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาศึกษาศาสตร์ วิชาเอกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505, โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-4243529

ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 1234

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไพรัตน์ ครองยุติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหธาตุสามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือการวิจัย 1 ชุด
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ 1 ชุด

ด้วย นางสุพล ครองยุติ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาศึกษาศาสตร์ วิชาเอกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505, โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-4243529

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุพล ครองยุติ
วัน เดือน ปีเกิด	10 มกราคม 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	ศษ.ม. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านกุดกะเสียน ตำบลเขื่องใน อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ