

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน*

A Sustainable Leadership Development Model for Private School Administrators

กฤตสุรพ มณีภาค, ชยาکانต์ เรืองสุวรรณ และปองภพ ภูจอมจิต
Kritasup Maneephak, Chayakan Ruangsuan and Pongphop Phoojomjit
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ประเทศไทย
Rajabhat Mahasarakham University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: kritasup@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน สํารวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น สร้างรูปแบบการพัฒนา และศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบกับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ระยะที่ 1 วิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 สํารวจผู้บริหาร จำนวน 350 คน จากประชากร จำนวน 3,967 คน ด้วยการสุ่มแบบกลุ่ม แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.00 ค่าอำนาจจำแนกของสภาพปัจจุบัน 0.40-0.84 และสภาพที่พึงประสงค์ 0.40-0.79 โดยแต่ละส่วนมีค่าความเชื่อมั่น 0.90 ระยะที่ 3 สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 คน เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์ร่วมกับผลสองระยะแรกเป็นรูปแบบและคู่มือ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเมิน ระยะที่ 4 ทดลองใช้กับผู้บริหารที่สมัครใจ จำนวน 12 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมี 5 องค์ประกอบ รวม 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความยุติธรรม ความพร้อมด้านทรัพยากร และความหลากหลาย
2. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) ความมุ่งมั่นมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.50$)
3. รูปแบบประกอบด้วยหลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ สื่อและแหล่ง

*ได้รับบทความ: 22 เมษายน 2568; แก้ไขบทความ: 28 กันยายน 2569; ตอรับตีพิมพ์: 30 กันยายน 2569
Received: April 22, 2026; Revised: September 28, 2026; Accepted: September 30, 2026



เรียนรู้ และการวัดและประเมินผล เนื้อหาจัดเป็น 5 หน่วยตามองค์ประกอบภาวะผู้นำ รวม 50 ชั่วโมง โดยเรียงเวลาให้ความรู้กลุ่มลึกและความหลากหลายมากกว่าด้านอื่นตามลำดับความต้องการจำเป็น

4. ผู้เข้าร่วม จำนวน 12 คน มีคะแนนเฉลี่ยหลังการพัฒนา ($\bar{X} = 4.69$) สูงกว่าก่อนการพัฒนา ($\bar{X} = 3.34$) ผลนี้เป็นการเปรียบเทียบเชิงพรรณนาของกลุ่มที่สมัครใจเข้าร่วม

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา; ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน; ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

Abstract

This research and development study aimed to identify the components and indicators of sustainable leadership, assess current and desired conditions and development needs, construct a development model, and examine its implementation among private school administrators. Four phases were conducted. First, documents were analyzed and seven experts were interviewed. Second, 350 administrators were selected by cluster sampling from a population of 3,967. The questionnaire had an item-objective congruence index of 1.00, discrimination indices of 0.40-0.84 for current conditions and 0.40-0.79 for desired conditions, and a reliability coefficient of 0.90 for each section. Third, interviews with three administrators identified as exemplary practitioners were synthesized with findings from the first two phases to develop the model and its manual; nine experts evaluated the model. Fourth, 12 volunteer administrators participated in the trial. Means, standard deviations, a modified priority needs index, and content analysis were used.

The results revealed that:

1. Sustainable leadership comprised five components and 17 indicators: vision, depth, justice, resource availability, and diversity.

2. The overall current condition was moderate ($\bar{X} = 3.38$), whereas the desired condition was at the highest level ($\bar{X} = 4.68$). Depth had the highest priority need ($PNI_{\text{modified}} = 0.50$).

3. The model comprised six elements: principles and concepts, objectives, content, development procedures, media and learning resources, and measurement and evaluation. Five learning units corresponding to the leadership components totaled 50 hours, with more time allocated to depth and diversity in line with their priority needs.



4. The 12 participants had a higher descriptive mean after development ($\bar{X} = 4.69$) than before development ($\bar{X} = 3.34$). The trial involved volunteers and did not establish a causal effect.

Keywords: Development Model; Sustainable Leadership; Private School Administrators

1. บทนำ

สถานศึกษาเอกชนต้องรักษาคุณภาพการเรียนรู้ควบคู่กับการบริหารบุคลากรและทรัพยากร ภายใต้เงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องวางทิศทางระยะยาวและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน Leithwood และ Jantzi (2006, pp. 201-227) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน ในบริบทการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2560) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพและการบริหารสถานศึกษาไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน แผนระดับนโยบายยังต้องอาศัยแนวทางพัฒนาผู้บริหารที่เชื่อมการเรียนรู้ของบุคลากรกับการดำเนินงานจริงของโรงเรียน

Hargreaves และ Fink (2006) เสนอว่าภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเกี่ยวข้องกับการจรรงและพัฒนาการเรียนรู้ในระยะยาว ตลอดจนความรับผิดชอบต่อบุคลากรและชุมชนโรงเรียน แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) ช่วยอธิบายเหตุผลที่การอบรมเพียงครั้งเดียวอาจไม่เพียงพอ: ผู้บริหารต้องนำความรู้ไปใช้ร่วมกับครู ทบทวนผล และปรับวิธีทำงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับสถานศึกษาเอกชน การพัฒนาความเชี่ยวชาญ การใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบ และความเป็นธรรมในการทำงานเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณา ร่วมกัน งานของสุนทรพิรุณ อำพลพร, อรสา จรุงธรรม และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ (2564, หน้า 174-207) สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในบริบทสถานศึกษา ขณะที่งานนี้มุ่งสร้างและทดลองใช้รูปแบบสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยเริ่มจากองค์ประกอบและตัวชี้วัด ระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ แล้วนำลำดับความต้องการจำเป็นไปกำหนดหน่วยการเรียนรู้และเวลาพัฒนา การเชื่อมข้อมูลทั้งสามส่วนเข้ากับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการทดลองใช้เป็นประเด็นหลักของการศึกษา

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันที่จะทำให้สถานศึกษาเอกชนมีการบริหารจัดการที่ดี และประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องนำภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมาปรับใช้ในการบริหาร เพราะเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถถ่ายทอดได้จากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในการวางแผน ปรับปรุง หรือกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความยั่งยืนทางการบริหารให้มีความยั่งยืน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศต่อไป



2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
4. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดเบื้องต้น แล้วสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่ นักวิชาการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ระหว่างเดือนธันวาคม 2566 ถึงกุมภาพันธ์ 2567 วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลที่ได้เป็นกรอบสำหรับสร้างแบบสอบถามในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2566 ประชากร จำนวน 3,967 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ได้จากการสุ่มแบบกลุ่ม แบบสอบถามวัดสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่า IOC 1.00 ค่าอำนาจจำแนกเท่ากับ 0.40-0.84 และ 0.40-0.79 ตามลำดับ ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละส่วนเท่ากับ 0.90 เก็บข้อมูลทางออนไลน์และติดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง ระหว่างเดือนมีนาคม ถึง พฤษภาคม 2567 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นคำนวณ $PNI_{modified} = (I - D)/D$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นตามแนวทางของสุวิมล ว่องวาณิช (2562)

ระยะที่ 3 สัมภาษณ์ทั้งโครงสร้างผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 3 คน ที่คัดเลือกแบบเจาะจงจากประสบการณ์หรือรางวัลด้านการพัฒนาโรงเรียนและภาวะผู้นำ วิเคราะห์แนวปฏิบัติร่วมกับองค์ประกอบจากระยะที่ 1 และลำดับความต้องการจำเป็นจากระยะที่ 2 เพื่อกำหนดเนื้อหา วิธีพัฒนาและคู่มือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในการสัมมนาเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2567 ซึ่งจัดทั้ง ณ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีมหาสารคามและผ่าน Zoom วิเคราะห์ข้อเสนอแนะด้วยการจัดกลุ่มเนื้อหา

ระยะที่ 4 ทดลองใช้รูปแบบกับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 12 คน ที่สมัครใจเข้าร่วม เนื้อหา 5 หน่วย รวม 50 ชั่วโมง ได้แก่ ความมุ่งมั่น 13 ชั่วโมง ความหลากหลาย 11



ชั่วโมง ความพร้อมด้านทรัพยากร 10 ชั่วโมง การมีวิสัยทัศน์ 8 ชั่วโมง และความยุติธรรม 8 ชั่วโมง กิจกรรม ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินก่อนและหลัง การพัฒนา และรายงานผลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบนี้เป็นข้อมูลเชิงพรรณนาจากกลุ่มอาสาสมัครโดยไม่มีกลุ่มเปรียบเทียบ

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ รวม 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ 4 ตัวชี้วัด ความกลุ่มล็ก 3 ตัวชี้วัด ความยุติธรรม 3 ตัวชี้วัด ความพร้อมด้านทรัพยากร 3 ตัวชี้วัด และความหลากหลาย 4 ตัวชี้วัด ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าองค์ประกอบโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.56) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.50) ความกลุ่มล็กมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.50$) รองลงมา คือ ความหลากหลาย (0.44) ความพร้อมด้านทรัพยากร (0.38) การมีวิสัยทัศน์ (0.33) และความยุติธรรม (0.30) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.54	0.59	มาก	4.69	0.45	มากที่สุด	0.33	4
2 ด้านความกลุ่มล็ก	3.21	0.56	ปานกลาง	4.79	0.50	มากที่สุด	0.50	1
3. ด้านความยุติธรรม	3.56	0.55	มาก	4.60	0.63	มากที่สุด	0.30	5
4. ด้านความพร้อมด้าน ทรัพยากร	3.39	0.55	ปานกลาง	4.67	0.45	มากที่สุด	0.38	3
5. ด้านความหลากหลาย	3.23	0.55	ปานกลาง	4.64	0.45	มากที่สุด	0.44	2
โดยรวม	3.38	0.56	ปานกลาง	4.68	0.50	มากที่สุด	0.39	-



3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล เนื้อหาแบ่งเป็น 5 หน่วยตามองค์ประกอบภาวะผู้นำ ใช้เวลาพัฒนารวม 50 ชั่วโมง ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.53) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.53)

4. ผลการทดลองใช้รูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 12 คน มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ยั่งยืนโดยรวมก่อนการพัฒนา ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.47) และหลังการพัฒนา ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.41) คะแนนเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน โดยความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงสุด ($\bar{X} = 4.77$) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนก่อนและหลังการพัฒนาตามรูปแบบ

รายการประเมิน	ก่อนพัฒนา			หลังพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ความมุ่งมั่น	3.22	0.55	ปานกลาง	4.72	0.43	มากที่สุด
2. ความหลากหลาย	3.23	0.54	ปานกลาง	4.72	0.37	มากที่สุด
3. ความพร้อมด้านทรัพยากร	3.36	0.45	ปานกลาง	4.71	0.33	มากที่สุด
4. การมีวิสัยทัศน์	3.43	0.40	ปานกลาง	4.55	0.41	มากที่สุด
5. ความยุติธรรม	3.46	0.38	ปานกลาง	4.77	0.52	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	3.34	0.47	ปานกลาง	4.69	0.41	มากที่สุด

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาให้รอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืน 5 องค์ประกอบ รวม 17 ตัวชี้วัด โดยครอบคลุมทั้งการมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความยุติธรรม ความพร้อมด้านทรัพยากร และความหลากหลาย Hargreaves และ Fink (2006) ให้ความสำคัญกับคุณภาพการเรียนรู้ ความเป็นธรรม การใช้ทรัพยากร และความหลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบของการศึกษานี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวในประเด็นหลัก แต่มีขอบเขตเฉพาะด้านที่นำมาพัฒนา สอดคล้องกับงานของสุนทรียพร อำพลพร, อรสา จรูญธรรม และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ (2564, หน้า 174-207) สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไว้ 10 ด้าน



ซึ่งรวมทั้งห้าด้านที่ใช้ในการศึกษานี้ ผลทั้งสองงานสอดคล้องกันในระดับองค์ประกอบ แม้จำนวนด้านและจุดมุ่งหมายของงานจะแตกต่างกัน

2. ผลสำรวจสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความลุ่มลึกมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด และสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด จึงมีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.50$) ตามด้วยความหลากหลาย สอดคล้องกับกรอบของ Hargreaves และ Fink (2006) ที่วางการเรียนรู้อย่างลุ่มลึกและการรองรับความหลากหลายไว้ในแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยหลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิถีพัฒนา สื่อ และแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการวัดและประเมินผล เนื้อหา 5 หน่วยจัดเวลาตามลำดับความต้องการจำเป็น โดยให้ความลุ่มลึก 13 ชั่วโมงและความหลากหลาย 11 ชั่วโมง มากกว่าด้านอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างผลสำรวจ เนื้อหา และเวลาพัฒนาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบตอบโจทย์ช่องว่างที่พบในระยะสำรวจ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารนำประสบการณ์จากโรงเรียนมาพิจารณาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรของ Senge (2006) ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในระดับมากที่สุด การประเมินนี้สนับสนุนความพร้อมของรูปแบบสำหรับการทดลองใช้ตามขอบเขตการศึกษา

4. หลังเข้าร่วมกิจกรรม ผู้บริหารอาสาสมัคร จำนวน 12 คน มีคะแนนเฉลี่ยรวมเพิ่มจาก 3.34 เป็น 4.69 และค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้งห้าด้าน ความลุ่มลึกเพิ่มจาก 3.22 เป็น 4.72 ซึ่งเป็นผลต่างของค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุด ผลดังกล่าวไปในทิศทางเดียวกับการให้ความลุ่มลึกเป็นความต้องการจำเป็นอันดับแรกและจัดเวลาพัฒนาด้านนี้มากที่สุด ความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยหลังพัฒนาสูงสุด (4.77) แม้มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดในระยะสำรวจ ความแตกต่างนี้ไม่ขัดกัน เพราะดัชนีสะท้อนช่องว่างก่อนพัฒนา ส่วนคะแนนหลังพัฒนาเป็นผลการประเมินของผู้เข้าร่วมอีกกลุ่มหนึ่ง การเปรียบเทียบก่อนและหลังเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาจากผู้สมัครใจโดยไม่มีกลุ่มควบคุม จึงยังระบุไม่ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากรูปแบบเพียงปัจจัยเดียวหรือมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถนำลำดับความต้องการจำเป็นไปใช้กำหนดหัวข้อพัฒนาผู้บริหาร โดยเริ่มจากความลุ่มลึกและความหลากหลาย และติดตามการนำความรู้ไปใช้ในโรงเรียน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กิจกรรมทั้งห้าหน่วยร่วมกับการทบทวนปัญหาจริงของโรงเรียน จัดให้ครูแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติ และติดตามการใช้ทรัพยากรกับความเป็นธรรมในการทำงานอย่าง



ต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทดลองรูปแบบกับกลุ่มผู้บริหารที่หลากหลายกว่าเดิม รวมทั้งโรงเรียนต่างขนาดและต่างพื้นที่ พร้อมใช้กลุ่มเปรียบเทียบและติดตามผลระยะยาว

2.2 ควรตรวจความตรงของตัวชี้วัดด้านความหลากหลายจากเครื่องมือฉบับจริง และศึกษาผลต่อการทำงานของครูกับการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยข้อมูลที่เก็บโดยตรง

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนบนฐานความต้องการจำเป็นและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดความยั่งยืนไม่ควรเป็นการอบรมแบบแยกส่วนหรือกำหนดเนื้อหาเดียวกันสำหรับทุกคน แต่ควรเริ่มจากการทำความเข้าใจระหว่างศักยภาพที่มีอยู่กับคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบกระบวนการพัฒนาให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษาแก่นขององค์ความรู้นี้อยู่ที่การเชื่อมโยง คุณลักษณะผู้นำ ความต้องการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ และการนำไปใช้ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความยุติธรรม ความพร้อมด้านทรัพยากร และความหลากหลาย ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงเป็นกรอบประเมินภาวะผู้นำ แต่สามารถใช้เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องกับจุดที่ควรได้รับการเสริมสร้างก่อนหลัง ทั้งนี้ งานวิจัยกำหนดรูปแบบการพัฒนาไว้ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล องค์ความรู้ดังกล่าวจึงเสนอหลักคิดสำคัญว่า การพัฒนาผู้นำที่ยั่งยืนต้องพัฒนาตรงจุด เรียนรู้จากสถานการณ์จริง และเชื่อมผลการพัฒนากลับสู่การบริหารโรงเรียน การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมีบทบาทเป็นกลไกให้ผู้บริหารได้เชื่อมโยงความรู้กับประสบการณ์จริงของสถานศึกษา มิใช่เพียงรับความรู้จากการอบรมเท่านั้น ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ในเชิงประยุกต์ องค์ความรู้นี้สามารถใช้เป็นกรอบสำหรับหน่วยงานด้านการศึกษาและสถานศึกษาเอกชนในการออกแบบการพัฒนาผู้บริหาร โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น กำหนดประเด็นพัฒนาตามลำดับความสำคัญ จัดประสบการณ์เรียนรู้ที่สัมพันธ์กับบริบทการทำงาน และติดตามการนำความรู้กลับไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา อันจะทำให้การพัฒนาผู้บริหารมีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.

สุนทรินทร์ อำพลพร, อรสา จรูญธรรม และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์. (2564). สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสาร มจร บาลีศึกษาศาสตร์โศสปริทรรศน์*, 7(3), 174-207.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership: Its effects on students, teachers and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. (Rev. ed.). New York, NY: Doubleday.

