

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบัน ขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย

Guidelines for Developing Global Leadership Competencies of Chinese
Directors of Confucius Institutes and Confucius Classrooms in Thailand

วนิชา อาแพงพันธ์¹ และนันทรัตน์ เจริญกุล²

Wanicha Arpangpan and Nantarat Charoenkul

Received: April 14, 2025

Revised: July 07, 2025

Accepted: July 08, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย และ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน จำนวน 16 คน และกลุ่มตัวอย่างอาจารย์/ครูชาวจีนประจำสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ จำนวน 78 คน รวมทั้งหมด 94 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในลำดับแรก คือ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ในระดับสากล และความรู้ด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือ ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงซ้อน และด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือด้านลักษณะส่วน

¹⁻² จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; Chulalongkorn University

บุคคล ได้แก่ กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย ประกอบด้วยแนวทางหลัก 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ยกย่ององค์ความรู้ในระดับสากลผ่านการปฏิบัติงานจริงมี 2 แนวทางย่อย และ 16 วิธีดำเนินการ 2) ปฏิรูปสมรรถนะด้านเทคโนโลยีผ่านการปฏิบัติงานจริง มี 2 แนวทางย่อย และ 14 วิธีดำเนินการ 3) เพิ่มพูนทักษะการคิดเชิงซ้อนผ่านการลงมือปฏิบัติงานจริง มี 2 แนวทางย่อย และ 10 วิธีดำเนินการ 4) พัฒนาการอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ผ่านการลงมือปฏิบัติงานจริง มี 2 แนวทางย่อย และ 13 วิธีดำเนินการ

คำสำคัญ: ผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อ, ผู้อำนวยการห้องเรียนขงจื้อ, ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์, สมรรถนะ

Abstract

The objectives of this research article were 1) to study the current situation, desired state, and necessary needs in developing global leadership competencies of Chinese directors of Confucius Institutes and Confucius classrooms in Thailand; and 2) to propose guidelines for developing global leadership competencies of Chinese directors of Confucius Institutes and Confucius classrooms in Thailand. This was a survey research. The population consisted of 16 Chinese directors of Confucius Institutes and Confucius Classrooms, and a sample of 78 Chinese teachers/instructors at Confucius Institutes and Confucius Classrooms, totaling 94 individuals. Data collection instruments included questionnaires and an evaluation form for the suitability and feasibility of the proposed guidelines. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, Priority Needs Index, and content analysis. The research findings revealed that 1) the current and desired state in development of global leadership competence among the Chinese directors of Confucius Institutes and Confucius Classrooms in Thailand were generally at the high level. The aspect with the highest priority index was knowledge, specifically global knowledge and technological knowledge. This was followed by skills, specifically complex thinking skills. The aspect with the lowest priority index was personal

characteristics, specifically a globalized mindset; 2) guidelines for developing global leadership competence among the Chinese directors of Confucius Institutes and Confucius Classrooms in Thailand were also discussed. It comprised four main approaches: 1) enhancing international knowledge through practical work, with two sub-approaches and 16 implementation methods; 2) reforming technological competencies through practical work, with two sub-approaches and 14 implementation methods; 3) strengthening complex thinking skills through practical application, with two sub-approaches and 10 implementation methods; and 4) developing a globalized mindset through practical application, with two sub-approaches and 13 implementation methods.

Keywords: director of the Confucius Institute, director of the Confucius Classroom, globalized leadership, competencies

บทนำ

โลกยุค VUCA คือ ยุคที่โลกเผชิญความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการเคลื่อนตัวของทุน ทำให้ทุกภาคส่วนต้องเผชิญความไม่แน่นอน ซับซ้อน และคาดเดาได้ยาก โดยอดุลย์ วังศรีคุณ (2557) ชี้ให้เห็นว่านักคิดทั้งไทยและต่างประเทศเห็นพ้องว่าโลกปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคที่เน้นเทคโนโลยี ความร่วมมือ และภูมิปัญญาสาธารณะ ซึ่งเป็นโลกที่เน้นกัลยาณมิตร เปลี่ยนรูปแบบของคนจากต่างคนต่างปิด ไปสู่ต่างคนต่างเปิด เป็นโลกที่ก้าวข้ามสังคมที่เน้นการแข่งขันไปสู่การร่วมสร้างสรรค์ เป็นโลกที่ภูมิปัญญาได้พัฒนาก้าวข้ามทรัพย์สินทางปัญญาสู่ภูมิปัญญามหาชน เช่น ยูทูบ หรือวิกิพีเดีย โลกหลังสังคมนฐานความรู้ เป็นโลกที่เปลี่ยนวิถีชีวิตมนุษย์จากการพึ่งพิงไปสู่ความเป็นอิสระและการพึ่งพาอาศัยกัน

ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Global Leadership) ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ทศวรรษ 1990 โดย Beechler, S. J. & Javidan, M. อธิบายว่า ผู้นำในลักษณะนี้ต้องมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเมือง และสถาบัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในขณะที่ McCall Jr, M. W. & Hollenbeck, G. P. (2002) เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ คือ ความสามารถในการบริหารองค์กรในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องเผชิญกับบริบทที่หลากหลายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม สัมฤทธิ์ กาง

เพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557) เสริมว่า ภาวะผู้นำในลักษณะนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจูงใจบุคคลให้มุ่งมั่นร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายองค์กรภายใต้ความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่ โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่สามารถพึ่งพาเพียงความรู้เดิม แต่ต้องเสริมสมรรถนะใหม่ แม้บางฝ่ายอาจเห็นว่าคำว่า Global Leadership ล้าสมัย แต่ในความเป็นจริงยังมีการใช้คำนี้อย่างต่อเนื่องในงานวิจัยระดับนานาชาติ เช่น รายงาน Global Leadership Forecast 2025 (Development Dimensions International, 2025) และงานศึกษาล่าสุดโดย Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. & Maznevski, M. L. (2025) ที่กล่าวถึงการพัฒนาและทบทวนสมรรถนะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ในยุคใหม่ ซึ่งรวมถึงการเชื่อมโยงกับประเด็นด้านดิจิทัล ความยั่งยืน และการทำงานข้ามวัฒนธรรม Confucius Institute (2019) ชี้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายเงินควรได้รับการพัฒนาให้เป็นทั้งนักการศึกษา นักคิด นักวางแผน และนักการทูต เพื่อเสริมบทบาทผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญความท้าทายระดับโลก และมีส่วนสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพของสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อให้มีความเข้มแข็งในบริบทระหว่างประเทศ

สถาบันขงจื้อ (Confucius Institutes) เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร จัดตั้งโดยมูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติ และเดิมคือ ฮันบัน (Hanban) Confucius Institute Headquarters (Hanban) (2014) เปิดเผยว่า ปัจจุบันมีสถาบันขงจื้อ มีจำนวน 541 แห่ง และห้องเรียนขงจื้อกว่าพันแห่งใน 142 ประเทศและเขตแคว้นทั่วโลก มีเป้าหมายส่งเสริมการสอนภาษาจีน วัฒนธรรมจีน การศึกษา และการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระดับนานาชาติ โดยมีรายงานข่าวของ Beijing Language and Culture University เขียนโดย Kongzi Xueyuan Shiye Bu (2019) นำเสนอความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หลี่ ตงเสียง ที่เชื่อว่าการพัฒนาสถานะระหว่างประเทศของจีน จะทำให้ภาษาและวัฒนธรรมของจีนก้าวไปทั่วโลกได้ เพื่อให้ประชาคมระหว่างประเทศสามารถได้ยินเสียงของจีน ขจัดความขัดแย้งและความเข้าใจผิด ในการแลกเปลี่ยนฉันมิตรระหว่างจีนและต่างประเทศ สถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อเป็นภารกิจหลักในการทำให้ชาวต่างชาติเข้าใจจีนที่แท้จริง ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีนจึงเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก โดยต้องมีทั้งคุณภาพระดับมืออาชีพ ความสามารถในการจัดการ และศักยภาพในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 มีการส่งผู้อำนวยการฝ่ายเงินไปแล้วกว่า 1,500 คน และจง หยิงหัว เน้นว่าผู้อำนวยการฝ่ายเงินยุคใหม่ต้องยกระดับทั้งคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมาตรฐาน พร้อมได้รับความไว้วางใจจากประเทศเจ้าภาพ และร่วมสร้างชุมชนโลกอย่างสันติและยั่งยืน สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ (2558) รายงานว่าผู้อำนวยการสำนักงานใหญ่ฮันบัน ได้เข้าเยี่ยมคารวะ พลเรือเอกณรงค์ พิพัฒน์ค้าย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อยืนยันความร่วมมืออันยาวนานระหว่างไทย-จีน โดยเฉพาะการสนับสนุนทุนการศึกษาและการส่งครูอาสาสมัคร

สอนภาษาจีนมาในประเทศไทย มาตามสวี หลิน กล่าวว่าประเทศไทยเป็นต้นแบบในการบูรณาการภาษาจีนเข้าสู่ระบบการศึกษา ดังนั้น จึงได้ให้การสนับสนุนประเทศไทยมากที่สุดและยินดีให้การสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านผู้เชี่ยวชาญ และตำราเรียน

การดำเนินงานของสถาบันและห้องเรียนขงจื่อในประเทศไทยนั้นประสบความสำเร็จด้านการสอนภาษาจีนและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมไทย-จีน อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการฝ่ายจีนยังเผชิญความท้าทายในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ที่สามารถทำงานข้ามวัฒนธรรมและจัดการกับความไม่แน่นอนได้ แม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันขงจื่อในต่างประเทศ เช่น งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบกระจายและการแบ่งปันความรู้ในเครือข่ายสถาบันขงจื่อทั่วโลก โดย Li, M., Mirmirani, S. & Ilacqua, A. (2009) งานวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมการสอนคำศัพท์ภาษาจีนที่สถาบันขงจื่อในเคนยา โดย Liu, J. & Asavisanu, P. (2024) และงานวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในทีมข้ามวัฒนธรรม: กรณีศึกษาจากสถาบันขงจื่อในลูบลียานา โดย Peterlin, J., Dimovski, V., Uhan, M. & Penger, S. (2018) เป็นต้น แต่ในบริบทประเทศไทยยังขาดงานวิจัยที่ศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ เพื่อเสริมศักยภาพให้ผู้อำนวยการฝ่ายจีนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ โดยมุ่งสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนา เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อบริบทโลกและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อฝายจีน ประจำประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดการพัฒนาผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝายจีน และแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ หลังจากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝายจีน แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาระหว่างเวลาปฏิบัติงาน 1) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ 2) การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง 3) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา และการพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การอบรมและสัมมนา 2) การศึกษาด้วยตัวเอง 3) การเรียนรู้ผ่านการประชุม 4) การศึกษาดูงาน 5) การเรียนรู้จากงานวิจัย 6) การเรียนรู้จากผลการประเมิน นอกจากนี้ยังมีกรอบแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝายจีน ประจำประเทศไทย

1.2.1 กำหนดประชากรผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

ประชากร คือ ผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อฝายจีน จำนวน 14 คน ผู้อำนวยการห้องเรียนขงจื่อฝายจีน จำนวน 5 คน และอาจารย์/ครูชาวจีนประจำสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ จำนวน 163 คน รวมทั้งสิ้น 182 คน

ผู้ให้ข้อมูล คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อ ฝายจีน จำนวน 14 คน และตำแหน่งผู้อำนวยการห้องเรียนขงจื่อ ฝายจีน จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกจากประชากรทั้งหมดเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย และสำหรับอาจารย์/ครูชาวจีน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sample) โดยคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e) 5% ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวน 115 คน รวมทั้งหมด 134 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย ชุดที่ 2 สำหรับอาจารย์หรือครูชาวจีนประจำสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ประจำประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิดและตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย และข้อคิดเห็นเพิ่มเติม โดยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบตรวจสอบรายการ และข้อคำถามปลายเปิด

1.2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ หลังจากนั้นดำเนินการร่างแบบสอบถาม ทั้ง 2 ชุด โดยยึดตามกรอบแนวคิดการวิจัย และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คนตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม แล้วนำผลการพิจารณามาคำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50-1.00 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง หลังจากนั้นดำเนินการส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์พร้อมเอกสารต่าง ๆ ยื่นพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน เมื่อผ่านการพิจารณาแล้วจึงนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตรวจสอบความเข้าใจในการใช้ภาษาจีน และประเด็นการตอบของข้อคำถาม และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล นำเอกสารใบรับรองโครงการวิจัย และเอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน ประสานงานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการรับ-ส่งแบบลูกโซ่ผ่านทางออนไลน์ พร้อมทั้งแชร์ในกลุ่มครู/อาจารย์ชาวจีน โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามชุดที่ 1 คืน จำนวน 16 ฉบับ จาก 19 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามชุดที่ 2 คืน จำนวน 78 ฉบับ จาก 115 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 94 ฉบับ จาก 134 คิดเป็นร้อยละ 70.15 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมา

วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งแบบสอบถามชุดที่ 1 มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.92 และแบบสอบถามชุดที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.96

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จากนั้นวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และนำผลในชุดที่ 1 และชุดที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จากสูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) สุวิมล ว่องวานิช (2562) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยายประกอบ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ในชุดที่ 1 และชุดที่ 2 โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ และข้อคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย

2.1 ร่างแนวทางการพัฒนา จากข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน และข้อมูลเชิงคุณภาพจากความคิดเห็นในของวิธีการพัฒนา และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อมูลในแบบสอบถามในชุดที่ 1 ชุดที่ 2 และข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นจึงนำร่างแนวทางเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพ แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและแก้ไข

2.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง

2.3 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย โดยร่างแบบประเมิน และนำร่างแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา นำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำแบบประเมินดังกล่าว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการนำส่งและรับคืนแบบประเมินด้วยตนเอง หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าฐานนิยม ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าฐานนิยม 5 ระดับ และผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) ตามผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายบุคคล

2.5 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน

2.6 ผู้วิจัยนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.84) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.02) รองลงมาคือด้านทักษะ (3.82) และด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.67) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.48) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.60) รองลงมาคือด้านทักษะ (4.45) และด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.39) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในลำดับแรก คือด้านความรู้ (0.20) ได้แก่ ความรู้ในระดับสากล (0.23) และความรู้ด้านเทคโนโลยี (0.23) รองลงมาคือด้านทักษะ (0.17) ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงซ้อน (0.22) และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือด้านลักษณะส่วนบุคคล (0.14) ได้แก่ กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ (0.22) ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย ประกอบด้วยแนวทางหลัก 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ยกกระดับองค์ความรู้ในระดับสากลผ่านการปฏิบัติงานจริง 2) ปฏิรูประบบสมรรถนะด้านเทคโนโลยีผ่านการปฏิบัติงานจริง 3) เพิ่มพูนทักษะการคิดเชิงซ้อนผ่านการลงมือปฏิบัติจริง 4) พัฒนากรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง แนวทางย่อย 8 แนวทาง และวิธีดำเนินการ 53 วิธี โดยเรียงลำดับขอขยายวิชาการที่มีความต้องการจำเป็นตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้ แบ่งออกเป็น 2 แนวทางหลัก 4 แนวทางย่อย 30 วิธีดำเนินการ ด้านทักษะ แบ่งออกเป็น 1 แนวทางหลัก 2 แนวทางย่อย 10 วิธีดำเนินการ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 1 แนวทางหลัก 2 แนวทางย่อย 13 วิธีดำเนินการ

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1.1 การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาพบว่าโดยรวมแล้ว ผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย มีสมรรถนะภาวะ

ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้าน ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการปรับตัวของผู้อำนวยการให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค VUCA และ BANI ที่มีความผันผวน รวดเร็ว และซับซ้อนสูง ซึ่งภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่คาดเดาไม่ได้ (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014; Cascio, J., (2020) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ด้านความรู้ พบว่า ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีนมีความรู้ด้านธุรกิจการศึกษาในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Peters, M.A., et al. (2020) ที่เน้นความสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านความรู้เทคโนโลยีและความรู้ระดับสากล เพราะบทบาทผู้อำนวยการต้องบริหารอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Apsorn, A., Sisan, B. & Tungkunanan, P. (2019); จิรานุช อุบัวบล, ศุภกร ทรเพชร และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2567) ที่นำเสนอถึงบทบาทสำคัญของผู้นำด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

1.1.2 ด้านทักษะ พบว่า ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีนมีจุดแข็งในด้านการทำงานเป็นทีมและการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องได้ดี สอดคล้องกับบทความวิจัยของ Eva, T. P., Afroze, R. & Sarker M. A. R. (2024) นำเสนอการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย ทั้งนี้ยังมีความต้องการจำเป็นสูงในด้านทักษะการคิดเชิงซ้อน เพราะบริบทของการบริหารงานในประเทศไทยต้องจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคาดหวังจากหลายภาคส่วน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งต้องใช้ทักษะในการคิดแบบระบบและการตีความปัญหาหลายมิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. (2020) ที่เห็นว่าผู้นำต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสอดคล้องในองค์กรที่เผชิญความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง และแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับตัว ของ Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009) เพื่อรับมือความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีนมีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความซื่อสัตย์ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ang, S. & Low, K. (2012) ที่เสนอว่าความซื่อสัตย์ คือ รากฐานของภาวะผู้นำในวัฒนธรรมขงจื้อ ทั้งนี้ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาด้านกรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ เพราะความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมและเปิดรับแนวคิดใหม่ยังมีข้อจำกัด ซึ่งอาจกระทบต่อบทบาทการเป็นตัวแทนของจีนในประเทศไทย สอดคล้องกับแนวคิดของ McCall Jr, M. W. & Hollenbeck, G. P. (2002) ที่เน้นบทบาทของกรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ต่อการสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในสภาพแวดล้อมหลากหลายวัฒนธรรม

1.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเห็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย จากความเห็นของผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน และความคิดเห็นจากครู/อาจารย์ชาวจีนฯ ดังนี้

1.2.1 ด้านทักษะ พบว่า ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีนให้ความสำคัญกับ “ทักษะการคิดเชิงซ้อน” ขณะที่ครู/อาจารย์ชาวจีนเห็นว่าควรพัฒนา “ทักษะการจัดการชุมชน” เพราะผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีนต้องรับมือกับการบริหารระดับนโยบายที่ซับซ้อน ส่วนครูต้องเผชิญกับปัญหาภาคสนามโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. (2020) ที่ชี้ว่าผู้นำการศึกษายุคใหม่ต้องบริหารความซับซ้อนทั้งในและนอกองค์กรอย่างมีระบบ

1.2.2 ด้านความรู้ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดเท่ากันจำนวน 2 สมรรถนะย่อย โดยสมรรถนะแรกที่ทั้งสองกลุ่มเห็นตรงกันว่าควรพัฒนาคือ “ความรู้ด้านเทคโนโลยี” แต่สมรรถนะที่ 2 มีความเห็นต่างกัน โดยผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน เห็นว่าควรพัฒนา “ความรู้ในระดับสากล” ก่อน เพราะต้องประสานงานข้ามประเทศและตอบสนองต่อนโยบายระดับนานาชาติ ส่วนครู/อาจารย์ชาวจีนเห็นว่าควรพัฒนา “ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจการศึกษา” ก่อน เพราะต้องดำเนินงาน จัดกิจกรรม และจัดหลักสูตรที่ตอบโจทย์ผู้เรียนไทยหรือสถานศึกษาเจ้าภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. (2020)

1.2.3 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า มีความคิดเห็นตรงกันว่าควรพัฒนา “กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์” เป็นอันดับแรก เพราะ การทำงานในประเทศไทยต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ระบบราชการ และนโยบายการศึกษาที่แตกต่าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Javidan, M. & Bowen, M. (2013); Javidan, M., Teagarden, M. & Bowen, D. (2010) เสนอว่ากรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และปรับตัวเข้ากับบริบททางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมระดับโลก

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย จำแนกตามแนวทาง ดังนี้

2.1 แนวทางหลักที่ 1 พบว่า เน้นการยกระดับองค์ความรู้ในสากลผ่านการสังเกตและประสบการณ์จริง สอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของโคลบ์ นำเสนอโดย McLeod, S. (2025) เพื่อใช้วิเคราะห์สถานการณ์ ต่อยอดความคิด และปรับกลยุทธ์การบริหารแบบโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นขยายขอบเขตองค์ความรู้ในระดับสากลผ่านทางออนไลน์และสถานการณ์จริง ที่สอดคล้องกับทฤษฎี Connectivism ที่ถูกพัฒนาโดย Siemens,

G. (2004) และทฤษฎี Situated Learning ของ Lave, J. & Wenger, E. (1991) เพื่อเรียนรู้ในบริบทจริง และสร้างความเชื่อมโยงกับแหล่งความรู้การบริหารการศึกษาระหว่างวัฒนธรรม

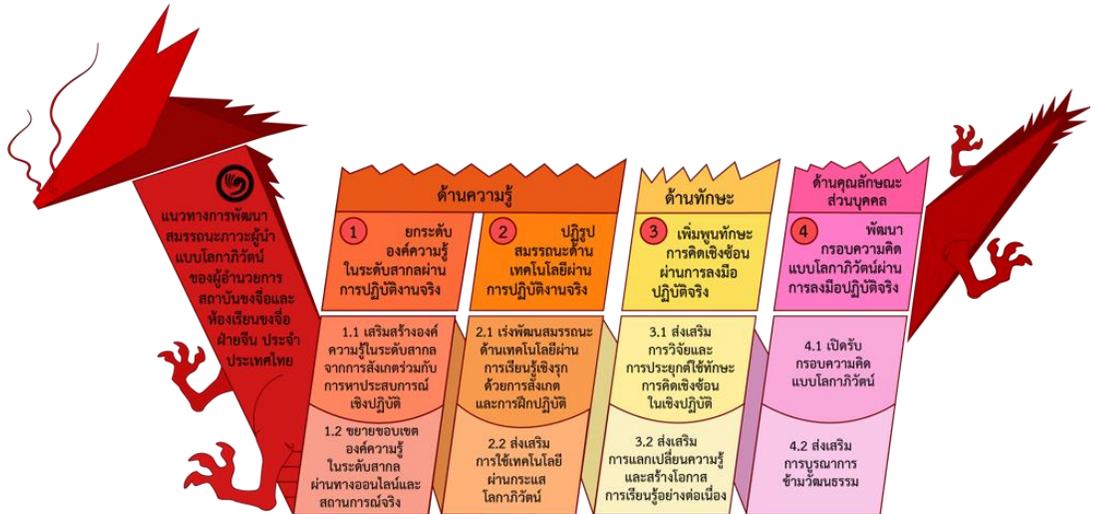
2.2 แนวทางหลักที่ 2 พบว่า เน้นการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีผ่านการเรียนรู้เชิงรุกด้วยการสังเกตและการฝึกปฏิบัติ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมสำหรับเทคโนโลยีทางการศึกษา TPACK Framework ของ Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006) ภาวะผู้นำดิจิทัลของ Sheninger, E. (2020) และ SAMR Model ของ Puentedura, R. (2009, อ้างถึงใน Terada, Y. 2020) เพื่อให้ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน สามารถบูรณาการเทคโนโลยีกับกลยุทธ์องค์กร ใช้เครื่องมือดิจิทัลสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และเผยแพร่วัฒนธรรมจีนในระดับสากล ทั้งนี้ Sheninger, E. (2020) นำเสนอว่าบริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วหรือ Digital Disruption ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำการศึกษาให้ต้องมีความคล่องตัวทางดิจิทัล และสามารถปรับกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด นอกจากนี้ยังเน้นการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีผ่านกระแสโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson, R. E. & Dexter, S. (2005) แนวคิดเชิงองค์รวมสำหรับเทคโนโลยีทางการศึกษา TPACK Framework ของ Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006) และบทความเรื่อง ชุมชนแห่งการปฏิบัติ ของ Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner, B. (2015) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และพัฒนาแพลตฟอร์มความร่วมมือด้านเทคโนโลยีระดับนานาชาติ

2.3 แนวทางหลักที่ 3 พบว่า เน้นการส่งเสริมการวิจัยและการประยุกต์ใช้ทักษะการคิดเชิงซ้อนในเชิงปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำในระบบซับซ้อน ของ Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007) แนวคิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนร่วมกันของ Schon, D. (1983) เพื่อจัดตั้งคณะทำงานแบบสหวิทยาการ การวิเคราะห์เชิงระบบ และออกแบบแผนพัฒนาองค์กรในบริบทโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ยังเน้นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) โดย DuFour, R. (2004) หลักการชุมชนแห่งการปฏิบัติ (CoP) ของ Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner, B. (2015) การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามหลักการ Lifelong Learning & CPD โดย Villegas-Reimers, E. (2003) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระดับนานาชาติ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการเป็นโค้ชในระดับองค์กร

2.4 แนวทางหลักที่ 4 พบว่า เน้นเปิดรับกรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Global Mindset ของ Javidan, M., Teagarden, M. & Bowen, D. (2010) ความฉลาดทางวัฒนธรรม ของ Ang, S. & Van Dyne, L. (2008) และสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรม

ของ Dearthoff, D. (2006) เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึก ยอมรับความแตกต่าง และเสริมสร้างทักษะ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นส่งเสริมการบูรณาการข้าม วัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ของ Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990) เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถปรับตัวและบริหารทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้อำนวยการสถาบันขงจื้อและห้องเรียนขงจื้อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

ด้านความรู้: แนวทางที่ 1 ยกระดับองค์ความรู้ในระดับสากลผ่านการปฏิบัติงานจริง แนวทางย่อยที่ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้ในระดับสากลจากการสังเกตร่วมกับการหาประสบการณ์เชิงปฏิบัติ ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมในโครงการระดับนานาชาติ แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญ บันทึกข้อมูลเชิงลึก และจัดทำคลังความรู้เพื่อวางกลยุทธ์การบริหารที่ตอบโจทย์ระดับสากล แนวทางย่อยที่ 1.2 ขยายขอบเขตองค์ความรู้ในระดับสากลผ่านทางออนไลน์และสถานการณ์จริง ดำเนินการโดยการส่งเสริมการเข้าร่วมสัมมนาและศึกษาดูงานต่างประเทศ ใช้แพลตฟอร์มแบ่งปันความรู้ พร้อมบูรณาการความรู้สากลเข้าสู่แผนกลยุทธ์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 2 ปฏิรูปสมรรถนะด้านเทคโนโลยีผ่านการปฏิบัติงานจริง แนวทางย่อยที่ 2.1 เร่งพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีผ่านการเรียนรู้เชิงรุกด้วยการสังเกตและการฝึกปฏิบัติ ดำเนินการโดยการเน้นเรียนรู้เทคโนโลยีผ่านการฝึกอบรม สังเกต ทดลองใช้จริง สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล และ

ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีร่วมกับบุคลากรในองค์กร แนวทางย่อยที่ 2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีผ่านกระแสโลกาภิวัตน์ ดำเนินการโดยการส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีในการสอนและบริหาร สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ข้ามประเทศ และติดตามผลการใช้งานเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาต่อเนื่อง

ด้านทักษะ: แนวทางที่ 3 เพิ่มพูนทักษะการคิดเชิงซ้อนผ่านการลงมือปฏิบัติจริง แนวทางย่อยที่ 3.1 ส่งเสริมการวิจัยและการประยุกต์ใช้ทักษะการคิดเชิงซ้อนในเชิงปฏิบัติ ดำเนินการโดยการสนับสนุนผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน เข้าถึงหลักสูตรออนไลน์ วิเคราะห์ปัญหาเชิงซ้อน ร่วมมือกับทีมสหวิทยาการ และเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหาร แนวทางย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการโดยการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับนานาชาติ แต่งตั้งโค้ชระดับภูมิภาค และพัฒนาโปรแกรมอบรมโปรแกรมฝึกการบริหารจัดการขั้นสูง ที่เน้นการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล

ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล: แนวทางที่ 4 พัฒนารอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง แนวทางย่อยที่ 4.1 เปิดรับรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์ ดำเนินการโดยการส่งเสริมให้ผู้ผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ เข้ารับการอบรมและสัมมนาทางวัฒนธรรม ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ระยะยาว จัดโครงการอบรมภาษาและวัฒนธรรมไทยสำหรับกรปฏิบัติงาน และร่วมกิจกรรมที่เปิดมุมมองข้ามวัฒนธรรม แนวทางย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมการบูรณาการข้ามวัฒนธรรม ดำเนินการโดยการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการสะท้อนอคติทางวัฒนธรรม ฝึกการทำงานร่วมกับทีมต่างชาติ จับคู่ครูไทย-จีนแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวและข้อมูลแก่กัน และติดตามผลการบูรณาการเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติร่วมมือกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์อย่างต่อเนื่อง ให้แก่ผู้อำนวยการสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อ ฝ่ายจีน ประจำประเทศไทย

2. มูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติร่วมมือกับมหาวิทยาลัยด้านภาษา เช่น Beijing Foreign Studies University คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนด

มาตรการและแนวปฏิบัติก่อนเดินทางมาปฏิบัติงานในประเทศไทย โดยการบูรณาการการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและไทยในหลักสูตรเตรียมความพร้อมภาวะผู้นำก่อนเดินทางมาปฏิบัติงาน

3. มูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเครือข่ายในประเทศไทยและอาเซียน กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับจัดตั้งเครือข่ายผู้อำนวยการฯ สถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อระดับภูมิภาค โดยให้ศูนย์อาเซียน-จีน (ASEAN-China Centre: ACC) ขยายผลเชิงนโยบายระดับภูมิภาค

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. มูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติ (CLEC) ร่วมกับสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ออกแบบคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ที่สอดคล้องกับแนวทางจากงานวิจัย

2. ฝ่ายเทคโนโลยีของมูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติ (CLEC) ร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ประเทศไทย จัดทำระบบ Digital Learning Platform

3. มูลนิธิการศึกษาภาษาจีนนานาชาติร่วมกับสถาบันขงจื่อและห้องเรียนขงจื่อที่มีผลการบริหารโดดเด่นพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) ระหว่างรุ่นพี่-รุ่นน้องผู้อำนวยการฯ ฝ่ายจีน โดยสร้างเครือข่ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงด้านการจัดการและการบริหารสถาบันในบริบทประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

จิราณูช อุบัวบล, ศุภกร ศรเพชร และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2567). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 18(57), 237-252.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ : แนวคิดและการวิจัย*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ. (2558). *ผู้อำนวยการใหญ่สถาบันขงจื่อ และผู้อำนวยการสำนักงานใหญ่ฮั่นป๋น เข้าร่วมหารือด้านการศึกษากับกระทรวงศึกษาธิการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bic.moe.go.th/index.php/news-movement-menu/2026-confucius-24-6-2558-1>

- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ วงศ์ศรีคุณ. (2557). การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: ผลผลิตและแนวทางการพัฒนา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 8(1), 1-17.
- Anderson, R. E. & Dexter, S. (2005). School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82.
- Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. New York : Routledge.
- Ang, S.-L. & Low, K. (2012). The value of integrity, the Confucian perspective. *i-Manager's Journal on Management*, 6(4), 1-10.
- Apsorn, A., Sisan, B. & Tungkunan, P. (2019). Information and Communication Technology Leadership of School Administrators in Thailand. *International Journal of Instruction*, 12(2), 639-650.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *The Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Cascio, J. (2020). *Human Responses to a BANI World*. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac>
- Confucius Institute Headquarters (Hanban). (2014). *Confucius Institute/Classroom*. Retrieved from http://english.hanban.org/node_7586.htm
- Deardorff, D. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
- Development Dimensions International. (2025). *Global leadership forecast 2025*. Retrieved from <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025>

- DuFour, R. (2004). What is a “professional learning community”? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Eva, T. P., Afroze, R. & Sarker, M. A. R. (2024). The Impact of Leadership, Communication, and Teamwork Practices on Employee Trust in the Workplace. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12, 241-261.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Retrieved from <https://michaelfullan.ca/books/leading-in-a-culture-of-change-second-edition/>
- Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Javidan, M. & Bowen, D. (2013). The ‘global mindset’ of managers. *Organizational dynamics*, 42(2), 145-155.
- Javidan, M., Teagarden, M. & Bowen, D. (2010). Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88(4), 109-113.
- Kongzi Xueyuan Shiye Bu. (2019). *高端对话——加强中方院长队伍建设是孔子学院提质增效的关键* [High-level dialogue—Strengthening the team of Chinese directors is key to improving the quality and efficiency of Confucius Institutes]. Retrieved from <https://news.blcu.edu.cn/info/1011/16993.htm>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Li, M., Mirmirani, S. & Ilacqua, A. (2009). Confucius Institutes: Distributed leadership and knowledge sharing in a worldwide network. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4(1), 1-10.
- Liu, J., & Asavisanu, P. (2024). The Development of a Leadership Competency Model to Enhance Chinese Vocabulary Teaching at Confucius Institutes in Kenya. *Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 1(44), 529-547.
- McCall Jr, M. W. & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business Press.

- McLeod, S. (2025). *Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle*. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. & Maznevski, M. L. (2025). Putting global back into global leadership research. *Advances in Global Leadership*, 16, 11–33.
- Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
- Peterlin, J., Dimovski, V., Uhan, M., & Penger, S. (2018). *Leadership development in cross-cultural team: Evidence from Confucius institute Ljubljana*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323628038_Leadership_d
- Peters, M. A., et al. (2020). Education in and for the belt and road initiative: The pedagogy of collective writing. *Educational Philosophy and Theory*, 52(10), 1040-1063.
- Schon, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Sheninger, E. (2020). *Digital Leadership – Changing Paradigms for Changing Times*. Retrieved from <https://oeb.global/oeb-insights/digital-leadership-changing-paradigms-for-changing-times/>
- Siemens, G. (2004). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. Retrieved from <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>
- Terada, Y. (2020). *A powerful model for understanding good tech integration. Technology Integration. Edutopia, George Lucas Educational Foundation*. Retrieved from <https://www.edutopia.org/article/powerful-model-understanding-good-tech-integration/>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Villegas-Reimers, E. (2003). *Teacher Professional Development: An International Review of the Literature*. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning.

Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner, B. (2015). *Introduction to communities of practice: A brief overview of the concept and its uses*. Retrieved from <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>