



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

Developing a Program to Strengthen Sustainable Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Roi-Et

เพชรลดา ดอนกลาง^{*1} โกวัณน์ เทศบุตร²

Phetlada Donklang^{*1} Kowat Tesaputa²

(Received: 2024-10-21; Revised: 2024-11-04; Accepted: 2024-11-07)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 334 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินโปรแกรม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัดภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

* Corresponding Author, Email: saiphetlada@gmail.com



ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา มีสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 การกระจายและสร้างเครือข่าย อันดับ 2 การอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา อันดับ 3 ความยุติธรรมและเสมอภาค อันดับ 4 การสืบสานความสำเร็จ อันดับ 5 การสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย อันดับ 6 ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ และอันดับ 7 การบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม ตามลำดับ และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 7 โมดูล 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were: 1) to investigate the existing situation and desirable situations, and the needs to develop sustainable leadership of school administrators, and develop a program to strengthen sustainable leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Roi-Et, by Mixed methods research. The sample group was 334 administrators and teachers in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Roi-Et, which is randomized by using stratified random sampling technique. The informants were 3 best practices of school administrators, and 5 experts to evaluate the program. Research instruments were questionnaire, interview, and program evaluation form. Statistical used to analyze data were mean, standard deviation, and the modified priority needs index.

The research results were found; the existing situation of sustainable leadership of school administrators in overall was at a moderate level, while desirable



situation was at a high level, and the priority needs to develop sustainable leadership of school administrators were ranked from high to low: No.1 distribution and network creation, No.2 Knowledge conservation leads to development, No.3 Justice and equality, No.4 continuation of success, No.5 creating and promoting diversity, No.6 depth of knowledge, and No.7 resource management and innovation, respectively. The program to strengthen sustainable leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Roi-Et consisted of 1) rationale, 2) objectives, 3) content consisted of 7 modules, 4) developing methods comprising training, field-trip and workshop, 5) measurement and evaluation, the program evaluation of appropriateness and feasibility was at the highest level.

Keywords : Sustainable Leadership, Leadership Strengthen Program, Administrators

บทนำ

การพัฒนาการศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืน เพราะการศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในการพัฒนาสังคมให้คนเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณภาพ และคุณธรรม การพัฒนาการศึกษา จึงมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทั้งระบบสังคม และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งเป็นชุดเป้าหมายการพัฒนาระดับโลกหลังปี 2015 ที่ได้รับการรับรองจาก 193 ประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติ เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2015 ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ทั้งหมด 17 เป้าหมาย และเป้าหมายที่ 4 ได้ระบุถึงการสร้างหลักประกันว่า ทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุม และเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2567) สถานศึกษา จึงถือเป็นระบบหนึ่งของสังคมในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาแก่ประชาชนโดยตรง และเป็นหน่วยงานหลักของระบบการศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหารก็มีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษา ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีวิสัยทัศน์



มีปฏิภาณไหวพริบ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความคิดริเริ่ม มีความยุติธรรม มีจุดมุ่งหมาย มีความยืดหยุ่น และเปิดเผย ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน การพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งสถานการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนเชื่อมโยงในทุกมิติ ทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม สนองความต้องการของคนในยุคปัจจุบัน และไม่กระทบต่อความต้องการหรือการพัฒนาของคนในอนาคต

การศึกษาในยุคปัจจุบันมีความต้องการภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมากกว่าภาวะผู้นำแบบฉาบฉวย เพราะในปัจจุบันไม่ได้ต้องการเพียงแค่กระบวนการบริหารจัดการทั่วไป แต่ต้องการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในการเปลี่ยนความคิด มีพลังอำนาจในตัวเอง เพื่อที่จะไปสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่นโดยการสร้างสภาพแวดล้อมให้อีกต่อการมีส่วนร่วม และการร่วมคิด ร่วมทำ ทำให้เกิดการมองเห็นภาพร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีความยั่งยืน ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร โดยการประเมินการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) พบจุดอ่อน (Weakness: W) ที่สะท้อนถึงการบริหารสถานศึกษาที่ขาดความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ส่งผลให้เกิดความอ่อนแอทางวิชาการ คือ ผู้เรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในเกือบทุกวิชา โดยเฉพาะในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และการที่ผู้เรียนส่วนมากขาดทักษะความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์การใช้เหตุผลและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ยังพบปัญหาที่สะท้อนให้เห็นความอ่อนแอด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การบริหารจัดการอัตรากำลังของครู การขาดความรู้และทักษะเฉพาะในวิชาความรู้ การขาดแคลนครู และการสอนไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด, 2565) ซึ่งปัญหาที่พบจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา จึงได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนสืบต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รวมจำนวน 2,541 จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน และครู จำนวน 2,481 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 334 คน ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครู จำนวน 304 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังนี้



1. การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

2. การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 ทุกข้อ โดยแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ตั้งแต่ 0.31 - 0.91 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha Coefficient: α) เท่ากับ 0.98 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ตั้งแต่ 0.32 - 0.78 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha Coefficient: α) เท่ากับ 0.90

2. แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยการพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถามโดยคณะผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผลการตรวจสอบคุณภาพ พบว่า ข้อคำถามมีความเหมาะสมสอดคล้องตามกับการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็น และเห็นชอบให้นำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไปได้

3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม มีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยการพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถามโดยคณะผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผลการตรวจสอบคุณภาพ พบว่า แบบประเมินมีความเหมาะสม มีข้อคำถามที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม มีประเด็นการประเมินครบถ้วน และเห็นชอบให้นำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไปได้



4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยขอหนังสือราชการคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารและครู โดยวิธีเก็บข้อมูลด้วยตนเองจัดส่งทางไปรษณีย์ และเก็บข้อมูลออนไลน์โดยใช้ Google form ส่งผ่านทาง Application LINE
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อบันทึกหมายวันเวลาและสถานที่ เพื่อทำการสัมภาษณ์และขอพบเพื่อขอรับการประเมินโปรแกรม ด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)
2. การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด สามารถนำเสนอผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และระดับ
ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความมุ่งมั่นในองค์ความรู้	3.60	0.99	มาก	4.30	0.96	มาก
2. ด้านการสืบสานความสำเร็จ	3.42	1.16	ปานกลาง	4.22	0.93	มาก
3. ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย	3.41	1.21	ปานกลาง	4.44	0.81	มาก
4. ด้านความยุติธรรมและเสมอภาค	3.40	1.12	ปานกลาง	4.19	0.95	มาก
5. ด้านการสร้างและส่งเสริมความ หลากหลาย	3.47	0.81	ปานกลาง	4.18	1.02	มาก
6. ด้านการบริหารทรัพยากรและ นวัตกรรม	3.66	0.94	มาก	4.26	1.00	มาก
7. ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การ พัฒนา	3.32	1.30	ปานกลาง	4.18	1.02	มาก
โดยรวม	3.47	1.09	ปานกลาง	4.25	0.96	มาก

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.66$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ($\bar{X} = 3.32$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย ($\bar{X} = 4.44$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มี 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย และด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ($\bar{X} = 4.18$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ร้อยเอ็ด	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้	4.30	3.60	0.19	6
2. ด้านการสืบสานความสำเร็จ	4.22	3.42	0.23	4
3. ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย	4.44	3.41	0.30*	1
4. ด้านความยุติธรรมและเสมอภาค	4.19	3.40	0.25*	3
5. ด้านการสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย	4.18	3.47	0.20	5
6. ด้านการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม	4.26	3.66	0.17	7
7. ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา	4.18	3.32	0.26*	2

หมายเหตุ $PNI_{modified}$ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.25 หมายถึง มีความต้องการจำเป็นและควรได้รับการแก้ไข

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ด้านความยุติธรรมและเสมอภาค ด้านการสืบสานความสำเร็จ ด้านการสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ และด้านการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ว่า ด้านที่ค่าความต้องการจำเป็นมากกว่าหรือเท่ากับ 0.25 เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นและควรได้รับการแก้ไข ได้แก่ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย ($PNI_{modified} = 0.30$) ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ($PNI_{modified} = 0.26$) และด้านความยุติธรรมและเสมอภาค ($PNI_{modified} = 0.25$)



2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.1 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การพัฒนาต้นสังกัดควรอบรมพัฒนาแบบมีส่วนร่วมและตรวจสอบผลเป็นระยะและต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ พัฒนาทักษะการสืบค้นข้อมูล ความใฝ่เรียนรู้ ความเพียร และสร้างเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา จัดการด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบ E-learning ลิงค์แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และนำเสนอองค์ความรู้ผ่านเว็บไซต์โรงเรียนเพื่อประโยชน์ในวงกว้าง ควรมีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ดีเพื่อส่งต่อความสำเร็จ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน แผน ปฏิทิน นำเสนอเทคนิคการทำงาน และให้อิสระในการสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงาน โดยคู่มือควรมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีเพื่อส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือเสมอ มีการทำงานเป็นทีม กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ประกาศนโยบายความยุติธรรมและเสมอภาคในองค์กร เชิดชูผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี ศึกษาและนำเสนอแนวคิดและพฤติกรรมของผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักเรียน ครูและบุคลากรได้เรียนรู้ ส่งเสริมการเปิดใจรับฟังและยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกันในองค์กร ทำงานร่วมกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย จัดกิจกรรมนันทนาการ ส่งเสริมคนเก่งให้สอนงานคนอื่น ๆ เชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา มาให้ความรู้และส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ส่งเสริมให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เช่น ระบบ to school การจัดกิจกรรมประกวดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการใช้ PLC เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 2.1) เพื่อสร้างความตระหนักในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา 2.2) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และ 2.3) เพื่อส่งเสริมการนำแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการ PLC 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 7 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 ความรู้เบื้องต้นในองค์ความรู้ โมดูลที่ 2 การสืบสานความสำเร็จ โมดูลที่ 3 การกระจายและสร้างเครือข่าย โมดูลที่ 4 ความยุติธรรมและเสมอภาค โมดูลที่ 5 การสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย โมดูลที่ 6 การบริหาร



ทรัพยากรและนวัตกรรม และโมดูลที่ 7 การอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา 4) วิธีการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการ 70:20:10 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ 4.1) การฝึกอบรม 4.2) การศึกษาดูงาน และ 4.3) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 5) การวัดและประเมินผล โดยการประเมินการวัดความรู้ความเข้าใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติจริง และการวัดทัศนคติ

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นข้อค้นพบสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ในสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรของสถานศึกษา ทั้งด้านคน งบประมาณ วิธีการปฏิบัติ และการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกสถานศึกษาจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม และมีสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับ Hargreaves and Fink (2004) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรมไว้ว่า เป็นพันธกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดหาบำรุงรักษา และบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แต่สาเหตุที่การปฏิบัติในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง อาจมีความสอดคล้องกับผลของค่าเฉลี่ยในข้อที่น้อยที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาความสร้างสรรค์ การเท่าทันต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่นักเรียน ซึ่งในสภาพความเป็นจริง การปฏิบัติในด้านนี้ ยังไม่มีชัดเจน ทั้งที่เทคโนโลยีได้เข้าถึงนักเรียนทุกคนอย่างแพร่หลายและทั่วถึง แต่การส่งเสริมให้นักเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล ยังไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึง จึงทำให้เกิดผลเสียกับนักเรียนบางคนที่ขาดวิจารณญาณหรือไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้เกี่ยวข้องเท่าที่ควร สำหรับผลของสภาพปัจจุบันด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา สาเหตุที่สภาพปัจจุบันเป็นเช่นนี้



อาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติในปัจจุบันของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ยังขาดความชัดเจนในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งที่มีคุณค่าในอดีต ซึ่งก็คือ การเรียนรู้จาก ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากร ที่ยังขาดกระบวนการ PLC ที่มีความชัดเจน ในการรวบรวมองค์ความรู้จากตัวคน (Tacit Knowledge) หรือก็คือคุณค่าในอดีต เพื่อให้คงอยู่ ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวคน ดังที่ Hargreaves (2007: 223) ได้อธิบายเกี่ยวกับการอนุรักษ์ความรู้ นำสู่การพัฒนาไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ให้ความสำคัญปกป้องอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งที่มีคุณค่าในอดีตและเรียนรู้จากสิ่งนั้นเพื่อที่จะได้สร้างอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งในปัจจุบัน การดำเนินการในด้านนี้ ยังขาดความชัดเจนจึงมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด และผลการศึกษา สภาพปัจจุบันการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้ สะท้อนให้เห็นถึง การปฏิบัติในปัจจุบันที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวลี แจ่มใจดี ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ และพรพิพัฒน์ เพิ่มผล (2564) ซึ่งได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ที่มีผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก สภาพการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมีการสร้างสัมพันธภาพอันดีในการ พัฒนาสถานศึกษาร่วมกับองค์กรอื่น ๆ แต่ยังคงพลังและความต่อเนื่องในการส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งกันและกันที่ชัดเจน อาจเพราะแตกต่างกันของขนาดสถานศึกษาและการได้รับการจัดสรร งบประมาณ เนื่องจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ดส่วนใหญ่ เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้เกิดช่องว่างในการร่วมพัฒนา ดังที่ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และกนกอร สมปราษฎ์ (2558) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกระจายและสร้าง เครือข่ายไว้ว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่น ๆ สร้างความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพลัง มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เมื่อในสภาพความเป็นจริง มีความแตกต่างกันในด้านขนาดสถานศึกษาและงบประมาณ รวมถึงความ ห่างไกลของที่ตั้ง ย่อมส่งผลให้การบริหารเครือข่ายสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพและเป็นด้านแรก



ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสภาพที่พึงประสงค์ และผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย และด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การสร้างและส่งเสริมความหลากหลายในมุมมองของการพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงในปัจจุบัน ได้แก่ การอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการเข้าร่วมเป็นโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนาวิชาการ ซึ่งแต่ละสถานศึกษาจะมีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรและเป็นสมาชิกเครือข่ายเพื่อร่วมพัฒนาวิชาการร่วมกับสถานศึกษาในสังกัดเดียวกัน สอดคล้องกับ Fullan (2005) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างความยั่งยืนต้องสามารถสร้างขีดความสามารถในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน สำหรับด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ในปัจจุบันสถานศึกษามีการวางแผนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีการประเมินตนเองต่อเนื่องทุกปีการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้พร้อมรับการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและมีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ภาวิณี วัฒนพรหม (2564) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการเรียนรู้แนวทางสู่ความสำเร็จจากประสบการณ์ในอดีตและพัฒนาให้ดีขึ้นในอนาคต และถึงแม้ว่า ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบในบางด้านจะมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับต่ำ แต่ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงถึงความต้องการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของสุนทรินทร์ อำพลพร (2565) ซึ่งทำการศึกษาสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย ด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ด้านความยุติธรรมและเสมอภาค ด้านการสืบสานความสำเร็จ ด้านการสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย ด้านความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ และด้านการบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม ตามลำดับ สาเหตุที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารงานของสถานศึกษา



ในปัจจุบัน ยังขาดความชัดเจนหรือขาดทิศทางในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนในอนาคต ด้านที่มีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับแรก คือ การกระจายและสร้างเครือข่าย เนื่องมาจากโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นแบบลำดับชั้น มีลำดับการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง บุคลากรในระดับล่างอาจรู้สึกกว่าตนเองไม่มีความสำคัญ ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพราะการบริหารจัดการย้อมขึ้นอยู่กับหัวหน้างานและผู้บริหาร แต่ในทางปฏิบัติในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารไม่สามารถที่จะแบกรับ ภาระต่าง ๆ เพียงคนเดียวได้ งานทุกงานในสถานศึกษาย่อมเกิดจากความร่วมมือของทุกคน ผู้บริหารมีความสำคัญในการขับเคลื่อนงานทุกส่วนให้ดำเนินไปได้ ในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารควรวางโครงสร้างการบริหารอย่างเหมาะสมและมีศักยภาพสูงสุด ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการทำงานไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Hargreaves (2007) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำไม่สามารถถูกแบกรับด้วยผู้นำหรือผู้บริหารเพียงคนเดียวได้ กล่าวคือ ผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการทุกสิ่งทุกอย่างได้โดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้อื่นในองค์กร พื้นฐานความรู้ความสามารถและสติปัญญาของบุคลากรทุกคนล้วนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้การใช้เพียงสติปัญญาและความสามารถของผู้นำแต่เพียงคนเดียว จะทำให้องค์กรไม่มีความยืดหยุ่นและมีโอกาสในการสร้างข้อผิดพลาดได้มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จึงให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจมากกว่าจะเน้นไปที่ภาวะผู้นำของผู้นำเพียงแค่มคนเดียว จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ จึงส่งผลให้ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย เป็นด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นเป็นลำดับแรก และมีความสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร ที่พื้นฐานของการพัฒนา ควรปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด หรือวิธีการที่จะนำมาพัฒนา โดยในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น การวางโครงสร้างของสถานศึกษาให้รองรับการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาเป็นอันดับแรก และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับ สุนทรินทร์ อำพลพร (2565) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความต้องการจำเป็นทุกด้าน โดยมีด้านที่สอดคล้องกัน คือ ความยุติธรรม ความหลากหลาย ความพร้อมด้านทรัพยากร ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่น และการกระจายอำนาจ



2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 2.1) เพื่อสร้างความตระหนักในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา 2.2) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และ 2.3) เพื่อส่งเสริมการนำแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการ PLC 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 7 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 ความรู้เบื้องต้น โมดูลที่ 2 การสืบสานความสำเร็จ โมดูลที่ 3 การกระจายและสร้างเครือข่าย โมดูลที่ 4 ความยุติธรรมและเสมอภาค โมดูลที่ 5 การสร้างและส่งเสริมความหลากหลาย โมดูลที่ 6 การบริหารทรัพยากรและนวัตกรรม และโมดูลที่ 7 การอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา 4) วิธีการพัฒนา โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการ 70:20:10 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ 4.1) การฝึกอบรม 4.2) การศึกษาดูงาน และ 4.3) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 5) การวัดและประเมินผล โดยการประเมิน การวัดความรู้ความเข้าใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติจริง และการวัดทัศนคติ จากผลการพัฒนาโปรแกรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นพื้นฐานของการพัฒนา โดยหลักการ 70 : 20 : 10 ที่นำมาใช้นี้ เป็นการแบ่งสัดส่วนของการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาออกเป็นสามส่วน คือ การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2563) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ว่า กฎ 70 : 20 : 10 เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเริ่มจากการฝึกอบรมสร้างความตระหนัก ให้ความรู้ และศึกษาดูงานเกี่ยวกับเรื่องที่จะเสริมสร้าง คือ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้มาวางแผน การนำลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยนำกระบวนการ PLC มาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร และเกิดการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์จากการทำงานไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านความตระหนัก พัฒนาความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา และการพัฒนาทักษะด้านการบริหารตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งการนำกระบวนการ PLC มาใช้ขับเคลื่อนการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในครั้งนี้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และกนกอร สมปราษฎ์ (2558) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไว้ว่า เป็นการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร



ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการของ PLC จะทำให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ได้เรียนรู้และพัฒนาการทำงาน และภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไปอย่างสอดคล้องและต่อเนื่องกัน

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ได้รับการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อนำมาวางแผนกำหนดระยะเวลาและลำดับความสำคัญของเนื้อหาโปรแกรมได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของเป้าหมาย การกำหนดหลักการ เนื้อหา วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผลของโปรแกรมได้รับการออกแบบและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังที่ พชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้อธิบายว่า โปรแกรมเป็นชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) เนื้อหา 3) วัตถุประสงค์ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งมีความครบถ้วนสมบูรณ์และสอดคล้องกับ อภิชา วิชาชัย (2564) ซึ่งได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผล และสอดคล้องกับ ลภัสรดา ภาราสิริสกุล และชยาภานต์ เรืองสุวรรณ (2566) ซึ่งได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล และจากเหตุผลข้างต้นที่กล่าวมาจึงทำให้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ พกัตร์นภา หาญประชุม (2565) ซึ่งได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการอนุรักษ์ความรู้ นำสู่การพัฒนา แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตฯ ควรให้ความสำคัญและพัฒนากิจกรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันในด้านการอนุรักษ์ความรู้สู่การพัฒนา ได้แก่ การให้ความสำคัญและพัฒนาระบบการ ขุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้มีความชัดเจนและเห็นผลเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการศึกษาสภาพที่พึง ประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการกระจายและ สร้างเครือข่าย แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตฯ ควรให้ความสำคัญและพัฒนาด้านการกระจายและ สร้างเครือข่าย เป็นลำดับแรก เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและสานต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนไปยัง ผู้บริหารรุ่นต่อ ๆ ไป

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการศึกษาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับที่ 1 คือ ด้านการกระจายและสร้างเครือข่าย ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในองค์กร โดยควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่สมาชิกองค์กรทุกคน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ ที่มีศักยภาพ มีส่วนร่วมและมีกระบวนการทำงานร่วมกันของเครือข่ายที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนด เป้าหมาย การวางแผนการดำเนินงานเครือข่าย การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการสะท้อนผล การดำเนินงานเพื่อนำสู่การพัฒนาเครือข่าย ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อให้ทราบข้อมูลประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยใช้ โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และสะท้อนผลการปรับปรุงโปรแกรมจากการนำไปใช้งานจริง



2.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษารูปแบบอื่น ๆ เช่น สถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสถานศึกษาที่มีรูปแบบแตกต่างกัน

2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับการกระจายและสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และองค์กร เอกชน ในการร่วมพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและการให้คำแนะนำปรึกษาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต กำมันตะคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชณีเพ็ญ พลเยี่ยม ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานวิจัยถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และกนกอร สมปราชญ์. (2558). ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(4), 57-64.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2563). 70-20-10 **Rule**. สารานุกรมการบริหารและการจัดการ. <https://drpiyanan.blogspot.com/2021/12/70-20-10-rule.html#more>
- พักตร์นภา หาญประชุม. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/1752/1/63010581036.pdf>
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



- เขต 20. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=55&RecId=29114&obj_id=277504
- ภาวิณี วัฒนพรหม. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ตามหลักสัปปริยธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=70&RecId=6334&obj_id=4824&showmenu=no&userid=0
- ลภัสรดา ภาราสิริสกุล และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ. (2566). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(2), 257-270.
- ศุภยวิทย์และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. (2567). ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ SDGs. ศุภยวิทย์และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. <https://www.sdgmove.com/intro-to-sdgs/>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569). สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.
- สุนทรพร อัมพลพร. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. *วารสาร มจร บาลีศึกษาศาสตร์ โสภปริทรรศน์*, 8(1), 240-255.
- เสาวลี แจ่มใจดี ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ และพรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2564). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. *วารสารครุศาสตร์สาร*, 15(1), 175-189.
- อภิชา วิชาชัย. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/862/1/62010586069.pdf>
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action*. Urban Leadership Community.
- Hargreaves, A. (2007). *Sustainability Leadership and Development in Education*:



Creating the Future, Conserving the Past. *European Journal of Education*, 42(2), 223-233.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Education Leadership*, 61(7), 8-13.

Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.