



การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

วันนิวัติ สุธรรมฤทธิ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล



ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

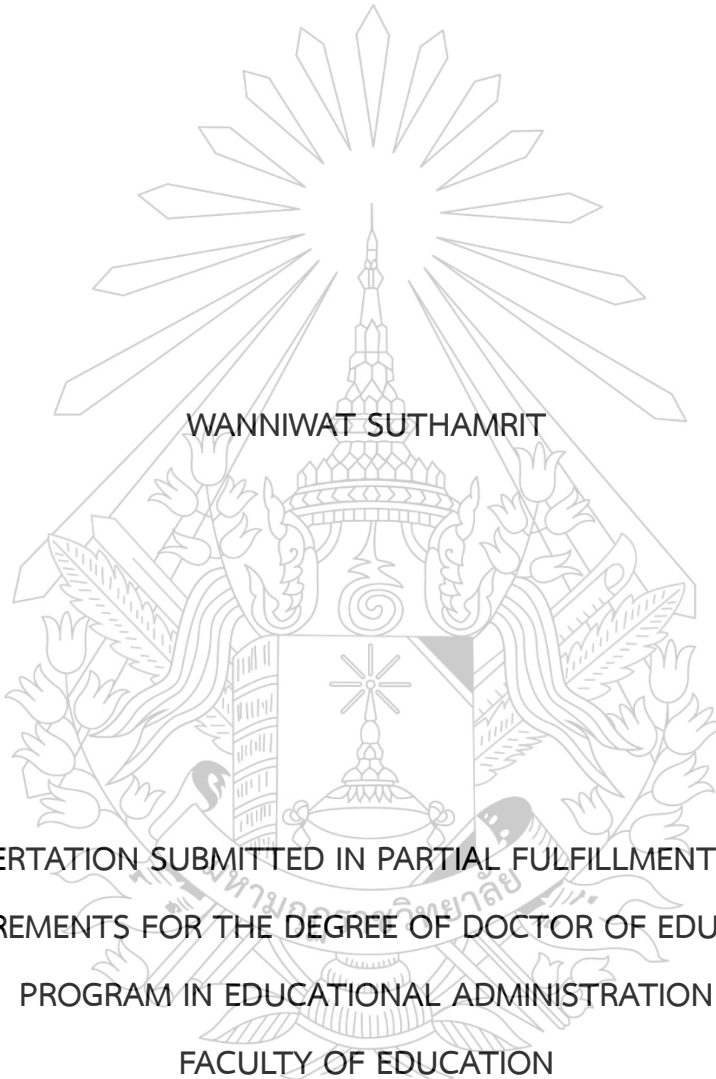
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF HYBRID LEADERSHIP INDICATORS FOR SECONDARY
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION: MODEL INVARIANCE ANALYSIS



WANNIWAT SUTHAMRIT

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อขุณินพนธ์	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่ แปรเปลี่ยนของโมเดล
ชื่อนักศึกษา	วันนิติ สุธรรมฤทธิ์
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตขุณินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรัตนสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบขุณินพนธ์:

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)

กรรมการ

(ดร.กรรณิกา ไวโสภ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่ แปรเปลี่ยนของโมเดล
ชื่อนักศึกษา	วันนิวัติ สุธรรมฤทธิ์
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.944 มีความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Google Form จากผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 725 คน ทำวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ร่วมกับการวิเคราะห์สถิติขั้นสูง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) (N=281) โดยใช้การหมุนแกนองค์ประกอบแบบวารีแมค (Varimax Rotation) 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) (N=444) โดยกลุ่มตัวอย่างไม่ซ้ำกันครั้งที่ 1

ผลการศึกษา

1. การพัฒนาองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 14 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ) ความฉลาดแบบไฮบริด การสร้างสมดุลแห่งตน ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วม การสื่อสารระหว่างบุคคล 3) ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การจัดการโรงเรียนคุณภาพ การจัดการงานประสิทธิภาพ 4) ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การรู้ดิจิทัล มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า 5) การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร การเสริมพลัง การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\text{Chi-square} = 71.603$, $\text{df}=56$, $\text{P-Value}=0.0781$, $\text{RMSEA}=0.025$, $\text{CFI}=0.998$, $\text{TLI}= 0.997$, $\text{SRMR}= 0.010$

3. ผลการวิเคราะห์ โมเดลการวัดมีความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ 1) Configural Invariance) 2) Metric Invariance) 3) Scalar Invariance) 4) Error Variance Invariance พบว่า จากการทดสอบโมเดลสมมติฐาน 4 โมเดล ผ่านการทดสอบทั้ง 4 โมเดลสมมติฐานที่ความเชื่อมั่น 95% โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารสถานศึกษา มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

4. สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าทั้ง 5 ด้านผ่านการประเมินในระดับมากที่สุดทุกด้าน กล่าวคือ ด้านทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ด้านทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต ด้านการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ผลการประเมินโดยรวมแสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปปฏิบัติจริง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบไฮบริด, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน, การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน, แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ABSTRACT

Dissertation Topic	Development of Hybrid Leadership Indicators for Secondary School Administrators Under The Office of The Basic Education Commission: Model Invariance Analysis
Student's Name	WANNIWAT SUTHAMRIT
Degree Sought	Doctor of Education
Program	Program in Educational Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Associate Professor Boonchuay Sirikase
Co-Advisor	Associate Professor Dr. Pim-on Sod-ium

This research aimed to: (1) investigate the components and indicators of hybrid leadership; (2) examine the goodness-of-fit of the developed structural relationship model of hybrid leadership indicators for secondary school administrators with empirical data; and (3) explore guidelines for developing hybrid leadership among secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission in Thailand.

Data were collected using a five-point rating scale questionnaire. The reliability coefficient of the entire instrument was 0.944, and the content validity indices ranged from 0.60 to 1.00. Data were collected via Google Forms from a total of 725 secondary school administrators and teachers nationwide. The sample was selected using multi-stage stratified random sampling. The data were analyzed using computer software for both descriptive statistics and advanced statistical analysis. The advanced statistical procedures included: (1) Exploratory Factor Analysis (EFA), using factor rotation with Varimax rotation; and (2) Confirmatory Factor Analysis (CFA) to examine the consistency of the hypothesized model with the empirical data.

The research findings were as follows:

1. The development of the components and indicators of hybrid leadership among secondary school administrators resulted in five components and fourteen indicators. These consisted of:

1. **Hybrid Leader Personality (HP)**, comprising three indicators: Credible Personality, Hybrid Intelligence, and Self-Balance;

2. **Collaborative Leadership Skills**, comprising two indicators: Participation Building and Interpersonal Communication;

3. **Strategic Management Skills**, comprising three indicators: Strategic Visioning, Quality School Management, and Effective Work Management;

4. **Dynamic Adaptability Skills**, comprising three indicators: Flexibility and Adaptability, Digital Literacy, and Growth Mindset; and

5. **Positive School Culture Building**, comprising three indicators: Friendly School Culture Building, Empowerment, and Acceptance of Diversity and Equity.

2. The results of testing the structural relationship model of hybrid leadership indicators for secondary school administrators revealed that the model was consistent with the empirical data. The model fit indices were as follows: Chi-square = 71.603, $df = 56$, $p\text{-value} = 0.0781$, $RMSEA = 0.025$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$, and $SRMR = 0.010$. These results indicated that the hypothesized model demonstrated a good fit with the empirical data.

3. The measurement invariance analysis indicated that the measurement model achieved invariance across all four levels: (1) Configural Invariance, (2) Metric Invariance, (3) Scalar Invariance, and (4) Error Variance Invariance. The results from testing the four hypothesized models showed that all models were supported at the 95 percent confidence level. This indicated that the measurement model of hybrid leadership indicators for school administrators was invariant across different school-size groups, namely small and medium-sized secondary schools, and large and extra-large secondary schools.

4. The evaluation results regarding the propriety and feasibility of the Approach for developing hybrid leadership among secondary school administrators indicated that all five components were rated at the highest level. These included Collaborative Leadership Skills, Strategic Management Skills, Dynamic Adaptability

Skills, Positive School Culture Building, and Hybrid Leader Personality. Overall, the evaluation results demonstrated that the proposed development guidelines were consistent with the context of secondary school administration and had a high level of feasibility for practical implementation.

Keywords: Hybrid leadership, Secondary school administrators, Exploratory Factor analysis, Confirmatory factor analysis, Model Invariance Analysis, Approaches to developing hybrid leadership



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะอันทรงคุณค่า ทั้งในด้านแนวคิด ทฤษฎีระเบียบวิธีวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และการเรียบเรียงงานวิจัย จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์ ประธานกรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน กรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความถูกต้องเหมาะสม และมีคุณค่าทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือและแนวทางการดำเนินการวิจัย ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ให้ข้อมูล และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้างทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ และปลูกฝังแนวคิดทางวิชาการ ตลอดจนจริยธรรมในการทำวิจัยแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณว่าที่ร้อยตรีวิญญู สุธรรมฤทธิ์ และนางสุนันท์ สุธรรมฤทธิ์ บิดาและมารดาผู้ให้กำเนิด ผู้เป็นต้นแบบการใช้ชีวิต แรงบันดาลใจ และสนับสนุนทุกการก้าวเดินของชีวิต

ขอขอบคุณนางชญาณิชฐ์ สุธรรมฤทธิ์ และเด็กหญิงวรรณวนิชฐ์ สุธรรมฤทธิ์ ภรรยาและลูกสาวสุดที่รัก ที่เป็นกำลังใจสำคัญ ให้ความรัก ความเข้าใจ ความห่วงใย และสนับสนุนผู้วิจัยในทุกด้าน

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบคุณเพื่อนนิสิต/นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และ เพื่อนพี่น้องครูที่โรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคมทุกคนที่คอยให้กำลังใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ช่วยเหลือ และสนับสนุนกันตลอดระยะเวลาการศึกษาและการดำเนินงานวิจัย จนสามารถศึกษาสำเร็จและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนข้อบกพร่องประการใดที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ด้วยความเคารพ และขออภัยมา ณ โอกาสนี้

วันนิติ สุธรรมฤทธิ์



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	จ
ABSTRACT	ช
กิตติกรรมประกาศ	ญ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1 แนวคิดการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม.....	16
2.2 แนวคิดการจัดการศึกษาและภาวะผู้นำร่วมสมัย.....	17
2.2.1 การจัดการศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0.....	17
2.2.2 การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	18
2.2.3 การจัดการศึกษาในโลกยุค Disruptive Innovation	23
2.2.4 การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล.....	28
2.2.5 การจัดการศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI).....	32
2.2.6 การบริหารการศึกษาเชิงรุกแบบผสมผสาน (Hybrid Education).....	36
2.2.7 การเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid Learning)	37
2.2.8 การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)	39
2.3 นิยามศัพท์เกี่ยวกับไฮบริด (Hybrid) ทางการบริหาร.....	41

2.3.1 งานแบบผสมผสาน (Hybrid Working).....	41
2.3.2 รูปแบบพื้นที่ทำงานแบบไฮบริด (Hybrid workspace).....	41
2.3.3 ทีมไฮบริด (Hybrid team).....	43
2.3.4 ภาวะผู้นำทีมแบบผสมผสาน (Hybrid team leadership).....	43
2.3.5 สิ่งแวดล้อมไฮบริด (hybrid work environments)	45
2.3.6 วัฒนธรรมไฮบริด (Hybrid culture).....	45
2.3.7 รูปแบบการจัดการไฮบริด (Hybrid management).....	45
2.3.8 ผู้นำแบบ hybrid champions	45
2.3.9 การจัดแผนงานแบบผสม (Hybrid of departmentalization).....	46
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	46
2.4.1 ผู้นำ.....	46
2.4.2 ภาวะผู้นำ.....	47
2.4.3 ประเภทของภาวะผู้นำ	50
2.4.4 ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม	52
2.4.5 ภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย	58
2.5 ภาวะผู้นำแบบไฮบริด.....	72
2.5.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริด	72
2.5.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบไฮบริด.....	78
2.5.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฮบริด	85
2.5.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริด	98
2.6 ผู้บริหารสถานศึกษา และรูปแบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน	120
2.6.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา	120
2.6.2 บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	121
2.6.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร	122
2.6.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม	123
2.7 เขตตรวจราชการ	127
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	129
2.8.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฮบริด	129
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	138
3.1 ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้.....	139

3.2	ระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)	148
3.2.1	ตอบวัตถุประสงค์	148
3.3	ระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน	155
3.4	ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	160
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	167
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การศึกษาองค์ประกอบและ	168
4.1.1	ผลการศึกษา	168
4.1.2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง สำรวจ (EFA)	175
4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)	211
4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัว บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน	243
4.4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ..	250
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	291
5.1	วัตถุประสงค์การวิจัย	291
5.2	วิธีดำเนินการวิจัย	291
5.3	สรุปผลการวิจัย	292
5.4	อภิปรายผลการวิจัย	309
5.5	ข้อเสนอแนะ	316
บรรณานุกรม		318
ภาคผนวก		331
ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	332
ภาคผนวก ข	หนังสือราชการ	337
ภาคผนวก ค	เครื่องมือในการวิจัย	362

ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม	430
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	439
ภาคผนวก ฉ Syntax ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	495
ประวัติผู้เขียนคุณูปการ.....	503



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 มิตិความเป็นผู้นำโดย Dulewicz & Higgs (2005)	44
ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างบางประการระหว่างผู้นำและผู้จัดการ	47
ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด	99
ตารางที่ 2.4 ตารางสังเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบไฮบริด	107
ตารางที่ 3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามเขตตรวจราชการ ทั้ง 19 เขต	141
ตารางที่ 3.2 เกณฑ์พิจารณาดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล	153
ตารางที่ 3.3 โมเดลการทดสอบข้อบังคับเกณฑ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการทดสอบความไม่ แปรเปลี่ยนของโมเดล	158
ตารางที่ 3.4 แสดงแผนการดำเนินการวิจัย	164
ตารางที่ 4.1 ตัวแปรที่ศึกษาของภาวะผู้นำแบบไฮบริด	169
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ..	171
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (MEAN) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมการแสดงออก ของตัวบ่งชี้กรอบความคิดแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)	173
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (n=281)	175
ตารางที่ 4.5 ผลการพิจารณาความเหมาะสมข้อมูล ดังตาราง	178
ตารางที่ 4.6 ค่าความแปรปรวนทั้งหมดที่อธิบายได้ (Total Variance Explained)	180
ตารางที่ 4.7 สรุปน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของผู้บริหาร	184
ตารางที่ 4.8 สรุปผลการสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	189
ตารางที่ 4.9 ตารางปรับปรุงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	200
ตารางที่ 4.10 ตารางการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วย IOC	213
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์เชิงยืนยัน (CFA)	224
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (n=444)	225

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	228
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมบุคลิกภาพ แบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality: HP)	229
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมทักษะผู้นำ เชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS).....	229
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรม ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills: SM).....	230
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรม ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills: DA).....	230
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมการสร้าง วัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC)	233
ตารางที่ 4.19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlations's peason) ของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร.....	234
ตารางที่ 4.20 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test.....	235
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าดัชนีสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในประเทศไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	235
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียน	240
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน	241
ตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	245
ตารางที่ 4.25 ตารางการเปรียบเทียบดัชนีผลต่าง (Difference Indices) หรือ (Δ Indices) ของ โมเดลความไม่แปรเปลี่ยน	245
ตารางที่ 4.26 ตารางเปรียบเทียบสองกลุ่ม ค่า Factor Loadings และ ค่า Error Variances ระหว่างกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และ ใหญ่พิเศษ	243

ตารางที่ 4.27 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงลำดับจากค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ.....	269
ตารางที่ 4.28 ตารางวิเคราะห์การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	282
ตารางที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงลำดับจากค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ.....	297



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	14
ภาพที่ 2.1 แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ .	21
ภาพที่ 2.2 แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ	22
ภาพที่ 2.3 กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลของประเทศไทย สำหรับประชาชนทุกระดับ	30
ภาพที่ 2.4 การออกแบบการเรียนรู้การสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) ด้วยการเรียนการสอน แบบต่าง ๆ และกรอบทฤษฎีระบบเข้าด้วยกัน (ADDIE Model)	39
ภาพที่ 2.5 รูปแบบพื้นที่ทำงานแบบไฮบริด (Hybrid workspace).....	42
ภาพที่ 2.6 การรับรู้ความสามารถของหัวหน้าทีมแบบไฮบริดของสมาชิกทีมแบบพบหน้าและ แบบเสมือนจริงในความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม	43
ภาพที่ 2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย.....	54
ภาพที่ 2.8 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum)	60
ภาพที่ 2.9 ภาวะผู้นำร่วมสมัยของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	61
ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามความคิดของ.....	63
ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฮบริดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงาน.....	79
ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฮบริดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	80
ภาพที่ 2. 13 ความสัมพันธ์ของการมีทัศนคติที่เปิด แต่ทักษะการจัดการต่อมีผลต่อความเป็นผู้นำ ..	90
ภาพที่ 2.14 แนวคิดการสังเคราะห์เนื้อหาางานของภาวะผู้นำแบบไฮบริด.....	106
ภาพที่ 2.15 กรอบแนวคิดในการบริหารและการจัดการการศึกษา	121
ภาพที่ 2.16 แผนที่เขตตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ	128
ภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 4.....	139
ภาพที่ 3.2 ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	147
ภาพที่ 3.3 ระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	154

ภาพที่ 3.4 ระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน	159
ภาพที่ 3.5 ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	164
ภาพที่ 4.1 แสดงค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบ	178
ภาพที่ 4.2 แสดงโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	210
ภาพที่ 4.3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) ก่อนปรับ	237
ภาพที่ 4.4 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) หลังปรับ	238
ภาพที่ 4.5 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนปรับโมเดล	239
ภาพที่ 4.6 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังปรับโมเดล	240
ภาพที่ 4.7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง หลังปรับโมเดล	247
ภาพที่ 4.8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ หลังปรับโมเดล	248

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนมนุษย์ องค์กร เศรษฐกิจ และสังคม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงตามบริบทสังคม ยุคสมัย กล่าวคือ ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจ คุณลักษณะพิเศษ หรือความสามารถเฉพาะตัว ไปสู่การมองว่า “ผู้นำคือผู้สร้างอิทธิพล แรงบันดาลใจ ความร่วมมือ และการเปลี่ยนแปลง” โดยในภาคส่วนต่าง ๆ ทั่วโลก การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีผู้นำ (Leader) บุคคลที่สามารถชี้แนะ สร้างแรงบันดาลใจ และโน้มน้าวผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน พวกเขารวบรวมคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งผู้นำอาจเป็นตำแหน่งหรือบุคคลธรรมดาที่นำทีมในการทำงานให้สำเร็จ หรือเป็นผู้ที่มีตำแหน่งในการบริหารองค์กรของรัฐด้านการศึกษา นิยมเรียนกันว่า ผู้บริหาร (Administrator) ซึ่งแบ่งออกผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) (Nick Barney & Mary K. Pratt, 2023) ซึ่งผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมีสิ่งที่เรียนกันว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ได้โดยใช้ อำนาจ (Power) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 6 แหล่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate empower) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) อำนาจการลงโทษ (Coercive power) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information power) อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent power) (Bartol et al., 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ 2555) ภาวะผู้นำเป็นทักษะเชิงปฏิบัติและความสามารถของบุคคล กลุ่มหรือองค์กรในการเป็นผู้นำ (Leader) มีอิทธิพล (influence) หรือชี้นำบุคคล ทีม หรือองค์กร โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย แนวคิดของ นางกิงแก้ว ศรีสาธุกุลรัตน์ (2012) อธิบายถึงภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัยอันได้แก่ 1) ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะ 2.ผู้ตาม (Follower) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ 3) สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทิศทางอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น ภาวะผู้นำใน

องค์กรคือคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจหรือแผนกใดแผนกหนึ่งของบริษัท และมีขนาดและขอบเขตมากกว่าภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ฤมาภมาย (Michael Boyles, 2023) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ปลุกฝังความรู้สึกดียิ่งขึ้น กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความไว้วางใจ หรือให้วัตถุประสงค์และทิศทาง (National University, 2024) ปัจจุบันมีผู้บริหาร และผู้นำองค์กรต่าง ๆ นำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรอย่างหลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเสริมพลัง (Empowering leadership) ภาวะผู้นำประชาธิปไตย (Democratic leadership) ภาวะผู้นำลำดับชั้น (Hierarchical Leadership) และภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ จากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนมากมายทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทำให้จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและบริหารความไม่แน่นอน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะการโลก ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (Hybrid Leadership) ซึ่งผู้วิจัยนำคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) ผสมผสานกับภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary leadership) ให้เกิดภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริด (Hybrid Leadership)

สภาวะโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของนวัตกรรมและวิทยาการการต่าง ๆ การแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจเกิดสงครามการค้า จนนำมาสู่สงครามเทคโนโลยี (Tech war) สภาพการเมืองภายในประเทศ และการเมืองระดับโลกเพื่อขยายอิทธิพลทางอำนาจและส่งผลให้มีการแย่งชิงพื้นที่ทางภูมิรัฐศาสตร์โลก (Geopolitics) เกิดสงครามตัวแทนระหว่างประเทศมหาอำนาจระหว่างยูเครนกับรัสเซียจนอาจขยายตัวกลายเป็นสงครามภูมิภาคในอนาคต สภาพภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” (ศศิมา สุขสว่าง, ม.ป.ป.) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ การปฏิวัติทางดิจิทัลก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ แก่ผู้นำของบริษัทและองค์กรต่าง ๆ จากข้อมูลของ World Economic Forum ปี 2023 รายงานว่าเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence: AI) ซึ่งได้มีการรายงานว่ AI สามารถ รู้จำลายมือ รู้จำคำพูด รู้จำภาพ จับใจความ เข้าใจบริบทของภาษา และได้พัฒนาก้าวข้ามขีดความสามารถพื้นฐานมนุษย์ไปแล้วใน ปี 2018 (Kiel et al., n.d.) ซึ่งถูกเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) (ศศิมา สุขสว่าง, มปป.) ประการแรก การแพร่กระจายของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเข้าใจ และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้อย่างชาญฉลาด ประการที่สอง คือ การเติบโตแบบก้าวกระโดดของธุรกิจบน

โลกอินเทอร์เน็ตถือว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้ที่อยู่ในเศรษฐกิจเก่า ซึ่งมีความเสี่ยงที่ธุรกิจหลักจะหยุดชะงักอย่างรวดเร็ว (Mihai & Cretu, 2019) ซึ่งเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเรียกว่า Digital Disruption ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำวิธีการที่มีประสิทธิภาพกว่า มาทำลายหรือแทนที่ งานหรือวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดและวิธีการเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของมนุษย์ แรงกดดันทางเศรษฐกิจของประเทศต่างทั่วโลกทำให้หลายบริษัทต้องลดจำนวนพนักงานซึ่งเห็นได้ชัดในวงการบริการทางการเงินและธนาคารที่เงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic bank) ได้รับความนิยมสูงและไม่จำเป็นต้องไปธนาคารอีกต่อไป วงการธุรกิจรถยนต์สันดาบอาจถูกแทนที่ด้วยรถยนต์ไฟฟ้าในอีก 10 ปีข้างหน้าซึ่งอาจจะทำให้คนหลายร้อยล้านคนตกงาน ความวุ่นวายทางการเงินระดับโลกครั้งนี้ช่วยเร่งให้เกิด มนุษยชาติสู่ยุคใหม่โดยมีผลกระทบและส่งผลอย่างมากต่อเศรษฐกิจโลกอย่างมาก (Dirican, 2015) ซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเข้ามาของแหล่งข้อมูลมหาศาล ที่สามารถเข้าถึงได้ด้วยการสื่อสาร อินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อกันทั่วโลก ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงในทุกด้านไปอย่างไม่อาจคาดเดาได้ ไม่ว่าจะเป็นวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน การทำงาน รวมไปถึงการเรียนรู้และระบบการศึกษา (พิชญ์สินี มะโน, 2562) สถานการณ์หลังการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ในสังคมโลกอย่างมีนัยสำคัญทางด้านพฤติกรรมทางสังคม อุตสาหกรรม เศรษฐกิจ รวมถึงวงการการศึกษา หลายองค์กรได้หันมาใช้บริการออนไลน์และระบบดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนและประหยัดเวลา การปรับตัวนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้เรารอดพ้นจากวิกฤต แต่ยังเปิดโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินชีวิตและทำงานในอนาคต (Jitkae Thepchatre, 2020; ทองสา บุตรงามจารูมาศ แสงสว่าง, 2566) จากการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่เก่งและมีความสามารถ ซึ่งในขณะที่โลกผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน องค์กรเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐบางส่วนอาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันทวนที ด้วยสภาพปัจจัยและปัญหาภายในองค์กรที่จะนำไปสู่ที่มาจากและความสำคัญของผู้นำ โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นปัญหาที่ 1 ความแตกต่างและหลากหลายของคนในองค์กร กล่าวคือ ข้อที่ 1) ความแตกต่างระหว่างวัย (Generation Gap) ในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 เจเนอเรชันหลัก และมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้ Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2487-2505) Generation X (เกิด พ.ศ. 2506-2520) Generation Y หรือ Millennials (เกิด พ.ศ. 2521-2538) Generation Z (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา) ซึ่งในแต่ละเจเนอเรชันมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ วิธีการทำงาน การสื่อสาร วัฒนธรรม และการตัดสินใจที่ต่างกันอย่างชัดเจน (กรกมล ศรีวัฒน์, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา เดชะวัฒนไพศาล และคณะ (2557) การศึกษา Gen-X และ Gen-Y ในมุมมองต่อคุณลักษณะ ของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชันอื่น พบว่าผู้บังคับบัญชา Gen-X และ

ผู้ได้บังคับบัญชา Gen-Y มีมุมมองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษาของ Thomas Maier (2008) พบว่าคนรุ่น Baby Boomer เคารพอำนาจและลำดับชั้น ในขณะที่คน Gen-X ต่อต้านอำนาจ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าในขณะที่คนรุ่น Baby Boomer ใช้ชีวิตเพื่อทำงาน คน Gen-X ทำงานเพื่อใช้ชีวิต คนรุ่น Baby Boomer เต็มใจที่จะรอคิวเพื่อเลื่อนตำแหน่งและรับรางวัล และมีความภักดีมาก ในทางกลับกัน คน Gen-X คาดหวังที่จะได้รับการยอมรับทันทีผ่านตำแหน่ง คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือน พวกเขาต้องการชีวิตนอกเวลา งาน พวกเขาไม่อาจเสียสละชีวิตของตนเพื่อองค์กร คน Generation Y เชื่อในการกระทำร่วมกัน การมองโลกในแง่ดีในอนาคต และไว้วางใจในอำนาจส่วนกลาง พวกเขาชอบทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยจิตวิญญาณอันยิ่งใหญ่ การสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามจะก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่ายและองค์กรโดยรวม หากผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วจะทำให้อัตราการลาออกน้อยลง การประเมินผลงานจะดีขึ้น ผู้ตามจะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจมากขึ้นและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามลำดับ (อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์, n.d.)

ประเด็นปัญหาที่ 2 ปัญหาการปรับตัวของครูและบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลให้องค์กรไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่บางแห่งขาดความพร้อมด้านงบประมาณและการลงทุนในด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตทำให้นักเรียนขาดสื่อหรืออุปกรณ์ทางการเรียนรู้ที่จำเป็น บุคลากรทางการศึกษาบางส่วนไม่พร้อมเปิดใจเรียนรู้ และไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความรู้และเครื่องมือสมัยใหม่ การไม่สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ ที่ช่วยในการจัดการเรียนการสอน และใช้รูปแบบการสอนแบบดั้งเดิม การขาดความรู้และไม่สามารถใช้ซอฟต์แวร์ (Software) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลในองค์กร เช่น Google Microsoft และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน Milton & Al-Busaidi (2023) กล่าวว่า การเชื่อมโยง AI เข้ากับภาคการศึกษาสามารถดำเนินการได้ 3 วิธี 1) การเรียนรู้แนวคิดด้วยเครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วย AI 2) การเรียนรู้ AI และเทคโนโลยีและเทคนิคต่าง ๆ 3) การเตรียมความพร้อมสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจาก AI การเรียนรู้ออนไลน์ อีเลิร์นนิ่ง Kahoot ห้องเรียนเสมือนจริง โปรแกรม Byju Blackboard Moodle เป็นต้น ล้วนเป็นตัวอย่างของ AI ในภาคการศึกษา ความเป็นผู้นำในเทคโนโลยีที่พลิกโฉมนี้มีความเกี่ยวข้องกับคำว่า "ความเป็นผู้นำทางดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งที่กล่าวมาข้างต้นนั้นอาจเกิดขึ้นได้ยากในโรงเรียนที่ขาดความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต หรือ การไม่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ในผู้อาวุโสในองค์กร และทำให้เกิดการต่อต้าน และไม่ปรับตัวของบุคลากรในโรงเรียน ส่งผลให้การนำเอาเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่มาปรับใช้ในสถานศึกษาไม่เกิดประสิทธิผล

ประเด็นปัญหาที่ 3 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ AI อย่างรวดเร็ว AI เริ่มมีบทบาทชัดเจนต่อการปรับลดพนักงานในหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะเทคโนโลยี การเงิน สื่อ งานสนับสนุนหลังบ้าน งานบริการลูกค้า งานเขียน งานวิเคราะห์ข้อมูล และงานที่มีลักษณะซ้ำ ๆ อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลของฐานข้อมูล Layoffs.fyi ซึ่งติดตามการปลดพนักงานในบริษัทเทคโนโลยีและทั่วโลก ระบุว่าในปี 2026 มีพนักงานเทคโนโลยีถูกปลดแล้ว 101,550 คน จาก 120 บริษัท ส่วนปี 2025 มีพนักงานถูกปลด 124,281 คน จาก 272 บริษัท และปี 2024 มีพนักงานถูกปลด 152,922 คน จาก 551 บริษัท (Layoffs, 2026) สอดคล้องกับการรายงานของ CHALLENGER (2026) ซึ่งเป็นบริษัทที่ติดตามข้อมูลการปลดพนักงานในสหรัฐอเมริกา ระบุว่าในเดือนมีนาคม 2026 นายจ้างในสหรัฐฯ ประกาศปลดพนักงาน 60,620 ตำแหน่ง โดย 15,341 ตำแหน่ง หรือประมาณ 25% ถูกระบุว่าเกี่ยวข้องกับ AI ซึ่งทำให้ AI กลายเป็นเหตุผลอันดับต้น ๆ ของการปลดพนักงานในเดือนนั้น นักเศรษฐศาสตร์ของ Goldman Sachs ประเมินว่า AI อาจมีส่วนทำให้เกิดการสูญเสียงานสุทธิ 5,000–10,000 ตำแหน่งต่อเดือน ในกลุ่มอุตสาหกรรมสหรัฐฯ ที่ได้รับผลกระทบสูงในปี 2025 (Reuters, 2026) เหตุการณ์เช่นนี้กำลังเกิดขึ้นกับบริษัทเอกชนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมาก ผู้บริหารที่ยังยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิมอาจไม่สามารถปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลให้ครูและบุคลากรขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี นักเรียนไม่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อโลกอนาคต และสถานศึกษาไม่สามารถแข่งขันหรือพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในองค์กรของรัฐในประเทศไทย อย่างสถานศึกษาจะไม่มี การปลดหรือไล่ออกของบุคลากรครู แต่ผู้บริหารและบุคลากรครูมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัว ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารในการจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้นำ และส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนปรับตัว และเรียนรู้ให้ได้ ในการ UP-skill Re-skill โดยเพราะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์และเครื่องมือดิจิทัลทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นปัญหาที่ 4 ปัญหาความร่วมมือภายในและภายนอกสถานศึกษายังไม่เข้มแข็ง การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการโดยผู้บริหารเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย อย่างไรก็ตาม โรงเรียนบางแห่งยังประสบปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน การสื่อสารไม่ทั่วถึง การขาดเป้าหมายร่วม และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนไม่ต่อเนื่องและไม่เกิดพลังร่วมขององค์กร ภาวะผู้นำแบบไฮบริดจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารต้องมีทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ สามารถสร้างเป้าหมายร่วม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ใช้การสื่อสารที่เหมาะสมทั้งแบบพบหน้าและแบบดิจิทัล และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

การจัดการศึกษาของประเทศไทยจึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การวางแผน และการสร้างทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ที่จะศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ หรือเข้าสู่ ตลาดแรงงาน หรือต้องปรับหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย และยืดหยุ่น เพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัลใน ปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) จากข้อมูลดังกล่าวองค์กร ต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานการณ์โลก ผู้นำ (Leader) องค์กรต่าง ๆ จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรเดินหน้าผ่านการเปลี่ยนแปลงและผ่านพ้น วิกฤตต่าง ๆ ได้ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทักษะที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ช่วยโน้มน้าว ผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น และกระตุ้นทีมงานลงมือปฏิบัติและทำให้งานเกิดขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำในบริบททางการศึกษา มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การพัฒนาครู การยกระดับคุณภาพผู้เรียน และ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามแผนกลยุทธ์ หมายความว่า 12 ต้องการให้ประเทศไทยมีกำลังคน สมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่งอนาคต นำมาสู่การสร้าง แผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีกล ยุทธ์ (strategic) หลัก 4 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความ ปลอดภัย (Safety) จากภัยทุกรูปแบบ กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอ (Equity) ภาคทางการ ศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพ (Quality) การศึกษาให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารจัดการ การศึกษา การที่จะให้กลยุทธ์ทั้ง 4 นำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมี วิสัยทัศน์ (Vision) และมีภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อนำพาองค์กรการศึกษาให้บรรลุตาม แผนเชิงกล ยุทธ์ที่ตั้งไว้ (Strategic goal)

ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (Hybrid Leadership) ช่วยให้ผู้จัดการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นมีความสำคัญมากขึ้นในองค์กรยุคใหม่ (Anna Eliseeva, 2023) เนื่องจากเป็น ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ เนื่องจากธรรมชาติขององค์กรพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป ที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนร่วม ปรับตัวได้ และมีความยืดหยุ่นสูง ในช่วงไม่กี่ปี ที่ผ่านมามีคนรุ่นต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน และมีความจำเป็นสำหรับรูปแบบความเป็นผู้นำที่สามารถรองรับ ความแตกต่างและหลากหลายเหล่านี้ได้ นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ให้นิยามภาวะผู้นำแบบผสมผสาน ผสมผสานที่เหมือนและแตกต่างกันตามบริบทองค์กร ซึ่งเป็นการผนวกทักษะทั้งสองยุคสมัยที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมทีมที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีส่วนร่วม ซึ่งภาวะผู้นำแบบไฮบริด สามารถช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น เพิ่มความ

พึงพอใจในงาน สุขภาพจิต และความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงาน สามารถสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของสมาชิกในทีม และสร้างวัฒนธรรมทีมที่เหนียวแน่นและมีประสิทธิผล (Shabbir et al., 2017) ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นลักษณะการยอมรับการไหลของความรู้และประสบการณ์ข้ามพรมแดนระหว่างประเทศ โดยคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากการเชื่อมโยงกันของชีวิตสมัยใหม่และวิธีที่ปฏิสัมพันธ์เหล่านี้ส่งผลต่อภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมองว่าวัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่ง แต่มีการวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องตามเวลาและสถานที่ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่สิ่งที่มีเฉพาะในวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง แต่เป็นการบูรณาการหรือแบบผสมผสานที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์การขับเคลื่อนและเปลี่ยนไปของโลก (Qingyan Tian, 2013) ภาวะผู้นำแบบไฮบริดได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในระดับนานาชาติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสถานะเศรษฐกิจ สังคม และการการเมืองโลก ร่วมไปถึงองค์กรของรัฐ และองค์กรเอกชน และวงการการศึกษา ที่มีความต้องการภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความซับซ้อนและเร่งรีบในการดำเนินธุรกิจ Korabik (1990) อ้างถึงใน (Shabbir et al., 2017b) กล่าวว่า อธิบายว่าผู้นำสตรีที่ประสบความสำเร็จในองค์กรที่เพศชายเป็นใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้คุณลักษณะความดีที่ผสมผสานระหว่างเพศหญิงและชาย อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบคุณลักษณะความเป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งจำเป็น ความเป็นผู้นำแบบผสมผสานมีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมทีมที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีส่วนร่วมในสถานที่ทำงานสมัยใหม่ เมื่อผู้นำมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำได้อย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตในโลกที่มีพลวัตอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำแบบไฮบริดจึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถเชื่อมโยง “คุณค่าดั้งเดิม” กับ “ทักษะสมัยใหม่” ได้อย่างสมดุล กล่าวคือผู้บริหารยังคงรักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม ความสัมพันธ์อันดี และความเป็นแบบอย่างขององค์กรไว้ ขณะเดียวกันก็สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีบริหาร และแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลก ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำรงความมั่นคงทางวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกับพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพได้อย่างยั่งยืน แม้ว่าสถานศึกษาจะมีระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังพบว่าผู้บริหารจำนวนไม่น้อยต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ความแตกต่างระหว่างวัยของครูและผู้เรียน ความคาดหวังของชุมชน ตลอดจนความจำเป็นในการสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ปัญหาเหล่านี้ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเดิมที่เน้นการสั่งการ การควบคุม และการบริหารตามสายบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ใน

ขณะเดียวกัน หากผู้บริหารมุ่งใช้แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยโดยละเลยรากฐานเดิมขององค์กร อาจทำให้สถานศึกษาขาดความต่อเนื่องทางวัฒนธรรม ขาดความมั่นคงด้านค่านิยม และลดความศรัทธาของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร ดังนั้น ปัญหาสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมหรือแบบร่วมสมัยเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารในการผสมผสานทั้งสองแนวคิดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยที่จะศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อที่จะพัฒนาการบริหารจัดการให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายการศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำผลการศึกษาวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ให้สามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล ให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 คำถามวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดคำถามการวิจัยได้ดังนี้

- 1.2.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีอะไรบ้าง
- 1.2.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่ อย่างไร
- 1.2.3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นอย่างไร
- 1.2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

1.3.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการวิจัย ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

1. การวิจัยระยะที่ 1 พัฒนางค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสาร ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การวัดภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากนั้นใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสร้างองค์ประกอบและ คัดเลือกตัวบ่งชี้เข้าสู่องค์ประกอบที่สร้างขึ้น

2. การวิจัยระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3. การวิจัยระยะที่ 3 การตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันระหว่างกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบ

ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตัวบ่งชี้จากประชากรต่างกลุ่ม หรือที่เรียกว่ากลุ่มพหุ (Multigroup) โดยดำเนินการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน 2 ประการ คือความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตัวบ่งชี้ และความไม่แปรเปลี่ยนของน้ำหนักองค์ประกอบ

4. การวิจัยระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2568 ซึ่งประกอบด้วยอำนาจการสถานศึกษา 2,363 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3,616 และครูในโรงเรียน 136,681 คน รวมทั้งหมดจำนวน 142,660 คน

1) การเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) พร้อมตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู 200 คน (Boomsma, 1982) ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากรของ และใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stratified random sampling) ดังนี้แบ่งเป็นตามเขตตรวจราชการ 19 เขตตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขตพื้นที่ ของประเทศไทย

จากนั้นดำเนินการสุ่มเขตพื้นที่แต่ละเขตตรวจราชการโดยการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อเขตพื้นที่จำนวน 1 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต่อ 1 เขตตรวจราชการ ได้จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้ง 19 เขตตรวจราชการ

สุ่มโรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่สุ่มได้ในข้อ 1 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเขตพื้นที่ตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียน

สุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนโดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้บริหาร

สถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน จาก 200 โรงเรียน (Boomsma, 1982) ประกอบด้วย

1) กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ไม่ซ้ำกลุ่มตัวอย่างระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (CFA)

เพื่อทดสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับข้อมูล เชิงประจักษ์ และนำไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง และกลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และครูในโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์สำหรับกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ หรือตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยเทียบสัดส่วนกับตัวแปรที่ศึกษา 1 ต่อ 20 (กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 100 คน) (Joseph Hair et al., 2010) โดยผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ได้จากการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็น 20 เท่าของพารามิเตอร์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากร และใช้วิธีสุ่มแบบหลายชั้นตอน (Multi-stratified random sampling) ดังนี้

(1) แบ่งเป็น ตามเขตตรวจราชการ 19 เขตตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขตพื้นที่ ของประเทศไทย จากนั้นดำเนินการสุ่มเขตพื้นที่แต่ละเขตตรวจราชการโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อเขตพื้นที่จำนวน 1 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต่อ 1 เขตตรวจราชการ ได้จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้ง 19 เขตตรวจราชการ

(2) สุ่มโรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่สุ่มได้ในข้อ 1 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเขตพื้นที่ละ 4 โรงเรียน

(3) สุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนโดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างจากครู จำนวน 3 คน รวมเป็นผู้บริหารโรงเรียน 400 คน ประกอบด้วย

(4) สุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 คน และ ครู จำนวน 3 คน ต่อ 1 โรงเรียน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษา และครู 2) กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน และครู

1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด จำนวน 933 โรงเรียน

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาดังแต่เดือน มกราคม 2568 ถึง เดือน มกราคม 2569

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดว่าจะงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1.5.1 นักวิชาการทางการศึกษานำความรู้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการสำหรับการเขียนตำรา หนังสือ บทความวิจัย งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

1.5.2 ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษา นำความรู้เรื่ององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา และองค์กรการศึกษา

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษานิยาม หลักการแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริด และผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบหลักที่มีความคล้ายกันไว้ด้วยกัน ได้องค์ประกอบหลัก จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.6.1 บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality : HP) สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (HP1) ความฉลาดแบบไฮบริด (HP2) การสร้างสมดุลแห่งตน (HP3)

1.6.2 ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS) สามารถจัดกลุ่ม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วม (CS1) การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS2)

1.6.3 ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills : SM) สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (SM1) ได้แก่ การจัดการโรงเรียน คุณภาพ (SM2) การจัดการงานประสิทธิภาพ (SM3)

1.6.4 ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills: DA) สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1) การรู้จักจิตใจ (DA2) มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (DA3)

1.6.5 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building : PC) สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (PC1) การเสริมพลัง (PC2) การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (PC3)

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำไปสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



1.7 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษา

1.7.1 ตัวบ่งชี้ (Indicators) หมายถึง ตัวแปร ตัวประกอบ หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งบ่งบอกถึงสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะหรือผลการดำเนินงานที่สามารถ วัดและสังเกตได้ เพื่อบอกสภาพทั้งทางเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในประเด็นที่ต้องการ ในภาษาไทยมีที่ใช้อยู่หลายคำ เช่น ตัวชี้วัด ดัชนี ซึ่งตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพ

1.7.2 ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (Hybrid leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่ผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อให้เกิดคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารที่ทันสมัยในขณะเดียวกันยังรักษาคุณลักษณะและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรแบบดั้งเดิมไว้ ซึ่งแสดงออกทางบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

1.7.3 เขตตรวจราชการ หมายถึง การแบ่งเขตพื้นที่จังหวัดในประเทศไทย ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการตรวจ ติดตามผล เฝ้าระวัง แนะนำ สืบสวนสอบสวน สอบข้อเท็จจริง สดับตรับฟังเหตุการณ์ เสนอแนะ ติดต่อประสานงาน ตรวจเยี่ยม หรือดำเนินการอื่นใด เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ผลสมประโยชน์ต่อทางราชการ ซึ่งแบ่งออกเป็นเขตตรวจราชการส่วนกลาง และ 18 เขตในต่างจังหวัด รวมทั้งหมด 19 เขตตรวจราชการ

1.7.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.5 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.6 ครู หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งครูในโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.7 การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน คือ การตรวจสอบทางสถิติโดยใช้เครื่องมือวัดที่มีคุณสมบัติการวัดเหมือนกันในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างคือ กลุ่มที่ 1 คือโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก และขนาดกลาง กลุ่มที่ 2 คือ ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการ
วิจัย โดยนำเสนอเนื้อหาตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดการจัดการศึกษาดั้งเดิม
- 2.2 แนวคิดการจัดการศึกษาร่วมสมัย
- 2.3 นิยามศัพท์เกี่ยวกับไฮบริด
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.4.2 ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม
 - 2.4.3 ภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย
 - 2.4.4 ภาวะผู้นำแบบไฮบริด
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดการจัดการศึกษาดั้งเดิม

การจัดการศึกษาในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากจากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดย
สามารถแบ่งออกเป็นสองช่วงสำคัญคือ การศึกษาดั้งเดิม และ การศึกษาร่วมสมัยในปัจจุบันการศึกษา
ดั้งเดิม ซึ่งสามารถแบ่งยุคในการศึกษาตามยุคสมัยทางประวัติศาสตร์ไว้ดังนี้

การจัดการศึกษาไทยตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี 2475 จนถึงปัจจุบัน มีการ
พัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านนโยบาย หลักสูตร และการบริหารจัดการ โดยมีปัจจัยสำคัญทั้งจาก
ภายในประเทศและภายนอก เช่น สงครามโลกครั้งที่สอง ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย
การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศและผลิตกำลังคนเพื่อสนองความต้องการของรัฐและ
สังคม อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัญหาคอขวดทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต้องได้รับการแก้ไขต่อไป
(ยาเป็น เรื่องจรูญศรี, 2552)

2.2 แนวคิดการจัดการศึกษาและภาวะผู้นำร่วมสมัย

ในปัจจุบัน ระบบการศึกษาไทยต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสังคมที่ซับซ้อนมากขึ้น การศึกษาในยุคนี้เน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการแก้ปัญหา โดยมีแนวทางในการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น Project-Based Learning และ Interdisciplinary Approach ที่ช่วยให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงนอกจากนี้ การศึกษาในปัจจุบันยังต้องให้ความสำคัญกับความหลากหลายของนักเรียน โดยสร้างระบบการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคล และส่งเสริมให้เด็กสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตจริง (พัฒนกร, 2562)

การจัดการศึกษาในอนาคตของไทยจึงต้องอาศัยเทคโนโลยี และการสืบค้นด้วย บุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้มาเป็นผู้กำกับดูแลและให้คำปรึกษาการสืบค้น ข้อมูล การใช้ข้อมูลที่เหมาะสม การเรียนรู้จะอาศัยการศึกษาเรียนรู้จากสภาพจริงของสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่าการเรียนรู้ในชั้นเรียน การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยีในการจัดการ ข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ นวัตกรรม สังคมจะปรับตัวตามเทคโนโลยีและนวัตกรรม การศึกษาในอนาคตจึงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประเทศไทย 4.0 ต่อไป (ประหยัด พิมพ์, 2561)

2.2.1 การจัดการศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0

การศึกษา 4.0 เป็นการศึกษายุคใหม่ เพื่อตอบสนองคนยุคใหม่ โมเดลการจัดการศึกษาจะเปลี่ยนไป ในลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันบนไซเบอร์โดยใช้ขีดความสามารถของระบบ เชื่อมโยงทางกายภาพ กับ ไซเบอร์ที่มีอุปกรณ์สมาร์ทสมัยใหม่ (Smart Machine) ช่วยในการแสวงหา และเรียนรู้จากความรู้ จำนวนมากมายมหาศาลบนคลาวด์โดยการใช้เครื่องมือที่สมาร์ทสมัยใหม่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน รวมถึงสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างท้าทาย สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดความรู้เดิม คิดและ ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์นำไปสร้างสรรค์เป็นผลงาน (Product) ได้ให้เหมาะกับตนเอง สังคม ตาม สถานการณ์ โดยกระทรวงศึกษาธิการได้วางแนวทางปฏิรูปการศึกษา เพื่อตอบสนองการพัฒนาไว้ ดังนี้ 1) พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ เพื่อช่วยในการเพิ่มศักยภาพในการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ 2) ส่งเสริมการเรียนการสอนวิชา คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ 3) พัฒนาทักษะและกระบวนการคิดวิเคราะห์ให้ผู้เรียน 4) การปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้ทันสมัยสอดคล้องกับโลกยุคใหม่ 5) พัฒนาปรับปรุงตำราเรียนให้มีมาตรฐาน 5 ดาว 6) บริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเหมาะสม 7) พัฒนาระบบของครูจากผู้สอนเป็นโค้ช 8) การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ภายใต้โครงการโรงเรียนดี

ใกล้บ้าน (TruePlookpanya, 2562) โดย สุนันท์ สีพาย และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561) ได้เขียนลักษณะสำคัญการศึกษาไทย 4.0 ดังนี้

1. สร้างความรู้จากความสนใจรายบุคคล และจากการรวมตัวของคนที่มีความถนัดเป็นทีม เช่น ทีมที่มีนวัตกรรม เป็นจุดเน้น
2. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปตามผู้เรียนจากการค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรม เช่น Digital, e-book, QR code, AR code, LOM
3. ขยายองค์ความรู้โดยการให้มีการสะท้อนผลกลับจากการสร้างนวัตกรรมเชิงบวก ความรู้เกิดทุกที่ทุกเวลา ทั้งในชีวิตประจำวัน การเรียนและการทำงาน
4. เรียนในโลกไร้พรมแดนที่มีการเชื่อมต่อ เครือข่ายหรือที่ ๆ มีการส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมการเรียนรู้
5. โรงเรียนเป็นสถานที่สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดย นักเรียน ครู ผู้ปกครอง
6. ครู คือ แหล่งสร้างนวัตกรรมที่ได้รับการ สนับสนุนโดยหุ้นส่วน ทางซอฟต์แวร์และความร่วมมือของมนุษย์
7. ถูกพัฒนาเป็น นวัตกรรมทุกวัน ซอฟต์แวร์นำมาใช้ เฉพาะบุคคล
8. เป็นเพื่อนร่วมงาน และ ผู้ประกอบการที่สามารถรักษาการสร้างนวัตกรรมที่มีจุดเน้นให้ยั่งยืน

โดยกระทรวงศึกษาธิการมุ่งมั่นดำเนินการภารกิจหลักตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนทุกแผนย่อยในประเด็น 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และแผนย่อยที่ 3 ในประเด็น 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) และนโยบายรัฐบาลทั้งในส่วนนโยบายหลักด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย และนโยบายเร่งด่วนเรื่อง การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 และพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

2.2.2 การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นกรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับในการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Model of 21st Century Outcomes and Support Systems) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครู

สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สารวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ชและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แบบ PBL (Problem-Based Learning) (ฐิตินันท์ ดาวศรี และ คณะ, มปป) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) ได้จัดทำแนวทางการจัดการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ระบบมาตรฐานการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards)
 - 1.1 การใช้ข้อมูลความจริงจากกระบวนการสังเกตตั้งประเด็นคำถามจากแหล่งเรียนรู้ ชุมชนเชื่อมโยงไปสู่สาระการเรียนรู้รายวิชา
 - 1.2 การบูรณาการความรู้ และความเข้าใจของเนื้อหาสาระ
 - 1.3 การสร้างทักษะการสืบค้น รวบรวมความรู้
 - 1.4 การสร้างความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกมากกว่าแบบผิวเผิน
 - 1.5 การสร้างความเชี่ยวชาญตามความถนัดและสนใจให้เกิดกับผู้เรียน
 - 1.6 การใช้หลักการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพระดับสูง
2. ระบบการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 (Assessment of 21st Century Skills)
 - 2.1 สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ (ความรู้ ความถนัดสาขาอาชีพ ทักษะคิดต่อการทำงานและอาชีพ)
 - 2.2 นำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงการแก้ไขงาน (เครื่องมือวัดผลตามสภาพจริงการปฏิบัติ ทักษะคิด และความรู้)
 - 2.3 ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (คลังข้อสอบระบุตัวชี้วัดมาตรฐานรายวิชา ระดับชั้นพหุติกรรม)
 - 2.4 สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) และเส้นทางการศึกษาต่อสู่ การประกอบอาชีพ (Career Path) ของผู้เรียนให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ
3. ระบบหลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum & Instruction)
 - 3.1 สอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ความรู้ที่ได้จากหลายสาขาวิชาประกอบกัน ของวิชาแกนหลัก
 - 3.2 สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบ การเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based)

3.3 สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัว
เกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based)

3.4 บูรณาการแหล่งเรียนรู้ (Learning Resources) จากชุมชนเข้ามาใช้ใน
โรงเรียน ตามกระบวนการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning : PBL

4. ระบบการพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional
Development)

4.1 ฝึกฝนทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ

4.2 ใช้มิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย

4.3 ฝึกฝนทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบ
มีวิจารณญาณ

4.4 สามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ สติปัญญา จุดอ่อน จุดแข็ง ใน
ตัว ผู้เรียน และสามารถวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

4.5 พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์และจัด
ประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้

4.6 ประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนการเรียนรู้

4.7 แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้ โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการ
สื่อสาร ให้เกิดขึ้น

5. ระบบสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning
Environment)

5.1 สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากรและ
สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผล

5.2 สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การ
แบ่งปัน สิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน รวมทั้งการบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การ
ปฏิบัติในชั้นเรียน

5.3 สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนรู้
แบบ โครงงาน

5.4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยี เครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มี
คุณภาพ



ภาพที่ 2.1 แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)



ภาพที่ 2.2 แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)

ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 จำนวน 5 ด้าน (ignitethailand, 2564) ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้สึกละและทักษะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคมซึ่งสอดคล้องกับทักษะการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy)

2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ตลอดจนมีวิจารณญาณ และการคิดที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Learning Thinking Skills

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้การประยุกต์ใช้ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับ Life skill

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการอยู่ร่วมกันในสังคม การสร้างเสริมความสัมพันธ์ การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Life skill

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ICT Literacy

2.2.3 การจัดการศึกษาในโลกยุค Disruptive Innovation

การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาในยุค Disruptive Technology ในช่วงปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้ทุกชีวิตได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง อันรวดเร็วและรุนแรงนี้ ทำให้ระบบการศึกษาที่มีมาแต่ดั้งเดิมอาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง จากการเรียนการสอนที่มีอยู่เดิมอาจจะก้าวตามไม่ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ สังคมมีความ ซับซ้อนมากขึ้น โลกเปลี่ยนแปลงรวดเร็วคาดเดายาก Disruption Technology พลิกผันการศึกษาแบบ Disruption Education ด้วยการแทนที่สิ่งเดิม displacement (ศุภภัทรวิริศรา และฉัตรณรงค์ศักดิ์ ,2564) Disruptive Innovation คือนวัตกรรมทางธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล (digital technology) สร้างนวัตกรรมที่แตกต่างไปจากการดำเนินการทางธุรกิจแบบเดิม ๆ และสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง เช่น บริษัท Apple มี Disruptive Innovation คือ Smart phone โจมตีบริษัท Nokia โดยชิงพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างรวดเร็วจนบริษัท Nokia ไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมมาชิงพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดได้ทันท่วงทีจึงพ่ายแพ้ไปในสงครามโทรศัพท์มือถือในยุคนั้น ปัจจุบันบริษัท Huawei สร้าง Disruptive Innovation มาชิงพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดของ Apple ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น (วิชัย และ มาร์ต , 2562)

Disruption Innovation มีจุดเด่น คือ การวิเคราะห์ที่เป็น Big data และการคิดเชิงอนาคต ที่สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากสถานการณ์ในปัจจุบัน และถือว่าเป็น สมรรถนะหลักของนักพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ในฐานะที่ต้องพัฒนานวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้ให้ตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียนในปัจจุบัน เพราะการศึกษา

ทุกวันนี้ไม่ได้แข่ง กันที่ความสำเร็จหรือความสามารถในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังแข่งขันกัน ด้วยการคาดการณ์อนาคต และการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้น Foresight framework and scenario planning (วิชัย และ มาร์ต ,2562)

เทคโนโลยีและสิ่งที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา เช่น Mobile Learning และการเรียนรู้แบบ On demand, MOOC, ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Deep learning, Internet of Things (IOT), Cloud technology, Mixed reality, Big Data, 3D printing, Maker movement, Humanoid Robotic เป็นสิ่งที่นักการศึกษาทุกคนจะต้องทำความรู้จักและหัดนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ (ธิตี, 2563) อย่างไรก็ตามการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจทำให้เกิดประเด็นที่น่าสนใจ 3 ประการ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีใหม่ไม่ได้กำจัดหรือทำลายโดยตรงแต่จะทำให้ของเดิมสูญเสียความสำคัญและสลายหายไปเอง (2) เทคโนโลยีใหม่ทำให้สิ่งที่มีอยู่เดิมลดคุณค่าลงและเข้ามาแทนที่ ในแบบที่อยู่เหนือกว่าดีกว่า (3) เทคโนโลยีใหม่สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยากต่อการคาดเดา (4) ผลกระทบจากเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับพื้นฐานการปรับตัวจึงต้องเกิดขึ้นใน ระดับทัศนคติ สิ่งที่น่ากลัวที่สุดของเทคโนโลยีใหม่เป็นการทำให้ความเป็นมนุษย์ของผู้ใช้เทคโนโลยี ลดลง (ศุภภัทรวริศรา และ ฉัตรณรงค์ศักดิ์, 2564)

2.2.3.1 Disruptive Innovation ทางจัดการเรียนรู้

ส่วนทางด้านการศึกษาก็เช่นกันมี Disruptive Innovation มากมายในปัจจุบันที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และเช่นเดียวกัน สถาบันการศึกษาที่เป็นผู้ Disruptive Innovation จะสามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้เข้ามาศึกษา เรียนรู้ได้มากกว่าสถานศึกษาที่ไม่มี Disruptive Innovation และเป็นเหตุผลสำคัญของการปิดตัวของสถาบันการศึกษา

ถ้าวิเคราะห์ลงไปในระดับของการจัดการเรียนรู้จะเห็น ได้ว่า การจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่ผู้สอนถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพูดบรรยาย การมอบหมายงาน เป็นต้น ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้อีกต่อไป มี Disruptive Innovation ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาแทนที่ ด้วยการเรียนรู้ผ่านโลกออนไลน์ (online learning) แล้วนำความรู้ เหล่านั้นไปสร้างสรรค์โครงงานหรือนวัตกรรมที่ผู้เรียนสนใจผู้สอนที่ใช้วิธีการจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิมจึงไม่ได้รับ ความสนใจจากผู้เรียนอีกต่อไป เราเรียกผู้สอนกลุ่มนี้ว่า ถูก Disrupt ส่วนผู้สอนที่เรียนรู้และพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ของตนเอง การจัดการเรียนรู้ในยุค Disruptive Innovation จนสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนได้ ผู้เรียนอยากเข้ามาเรียนรู้โดยเรียกผู้สอนกลุ่มนี้ว่า ผู้ Disrupt

กระบวนการพัฒนา Disruptive Innovation ทางการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การมองเห็นปัญหา (Insight) ขั้นตอนที่ 2 คือ การวิเคราะห์และออกแบบการแก้ปัญหา (Problem) ขั้นตอนที่ 3 คือ การทดลองใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหา (Solution) ขั้นตอนที่ 4 คือ การใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่ผ่านการทดลองใช้จนประสบความสำเร็จมาแล้ว (Business model)

ผู้สอนเป็น Coach ให้กับผู้เรียนด้วยการจูงใจ และชี้แนะให้ผู้เรียนใช้วิธีการเรียนรู้ของตนเอง ให้กำลังใจผู้เรียนกระตุ้นความเชื่อมั่นในตนเองและความภาคภูมิใจในตนเอง และมีบทบาทการโค้ช เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ประกอบด้วยบทบาท 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างความยึดมั่นผูกพัน (Engage) การเสริมพลังการเรียนรู้ (Empower) และการสร้างความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Enliven) กระบวนการเรียนรู้ (learning process) จะมีความสำคัญมากกว่าผลผลิตของการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ส่วนการประเมินเน้นการประเมินตามสภาพจริงใช้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) และ การประเมินทักษะปฏิบัติ (performance) (วิชัย และ มารุต ,2562)

นักเรียนนั่งเรียนในห้องเรียนแทนที่ด้วยเทคโนโลยี นักเรียนนั่งเรียนอยู่บ้านผ่านห้องเรียนเสมือนจริง ครูผู้สอนเดิมใช้สื่อพื้นฐานในการสอนแทนที่การสอนด้วยสื่อแอปพลิเคชัน จึงกลายเป็นสิ่งใหม่ในทันทีที่เรียกว่า การเรียนการสอนใหม่ว่าการเรียนแบบออนไลน์ การศึกษาจากอดีตถึงปัจจุบันพัฒนาผ่านการเรียนการสอนที่ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้เกิดการเรียนรู้ 3 ด้าน ได้แก่ พุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย (ศุภภัทรวริศรา และ ฉัตรณรงค์ศักดิ์, 2564)

การเรียนรู้เริ่มต้นประกอบด้วย (1) จิตนิยม (Idealism) ความสุขทางใจในเรียนออนไลน์การศึกษาคือการให้ความเจริญเติบโต เน้นการอบรม จิตใจให้มีระเบียบวินัยและให้รู้จักการใช้ความคิดอย่างมีระบบการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับการหยั่งเห็น (Insight) ความรู้เกิดจากการคิด (2) วัตถุนิยม (Materialism) ความสุขทางกายที่ได้จากวัตถุ การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับการมองเห็นเพราะความรู้เกิดขึ้นจากสิ่งที่มองเห็นหรือจากสิ่งที่ป็นรูปธรรมรับรู้ได้ โดยประสาทสัมผัสจากอุปกรณ์การสอนผ่านแอปพลิเคชัน (3) ประสบการณ์นิยม (Experimentalism) คือ โลกของประสบการณ์ (A World of Experience) การแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้พบกับประสบการณ์แปลกใหม่ที่ท้าทายความอยากรู้อยากเห็นเกิดความรู้และประสบการณ์ (4) อัตนิยม (Existentialism) โลกนี้เป็นโลกส่วนตัว (A World of Individual) ความสุขเกิดจากการได้ทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ ความมีอิสระในการเรียนรู้ พัฒนา ศักยภาพตามความถนัดหรือความแตกต่างระหว่างบุคคล (ศุภภัทรวริศรา และ ฉัตรณรงค์ศักดิ์, 2564)

2.2.3.2 การปรับตัวในยุค Disruptive Innovation

สถานศึกษาในปัจจุบันมีเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามา ส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่ปรับตัวไม่เท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรใช้บริการ Server บน Internet (Cloud Computing) เพื่อประหยัดงบประมาณของสถานศึกษาใช้เพื่อการจัดเก็บข้อมูล (Storage) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน บุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 2) ในยุคที่สื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อทัศนคติ และความเชื่อของคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็น Line, Facebook, Twitter, We Chat หรือ Instagram ดังนั้น Social Network เหล่านี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้สื่อ ให้เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษา รวมถึงการนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น การใช้กลุ่ม Line เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงเฉพาะกลุ่มในความต้องการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร หรือการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในการทำงานการจัดการเรียนการสอนอย่างไม่เป็นทางการ แต่ทั้งนี้ ก็มีทั้งด้านบวกและด้านลบ 3) Internet of things (IoT) เป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน การศึกษาหาความรู้ การพักผ่อนการทำงานการจัดการเรียนรู้ผ่านการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สถานศึกษาควรมีการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อตอบสนองต่อการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา 4) ขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยระบบการบริหารด้วยเทคโนโลยี

2.2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Disruptive Innovation

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติและแนวคิดของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (Tradition Paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่ให้โลกของผู้เรียนและโลกความเป็นจริงเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เหมือนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

2. ผู้บริหารในยุค Digital Disruption ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพราะผู้บริหารคือตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับพฤติกรรมและบทบาทการบริหารให้ทันยุคสมัย

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อการใช้กระบวนการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อดิจิทัลทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง

6. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ ได้วางไว้ ต้องผันตัวเองให้เป็น Disruptive Leadership

7. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศในสถานศึกษา
ให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างแพร่หลาย

9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการฝึกอบรมครูและ บุคลากรของสถานศึกษาให้
มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัลรวมถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ
นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงาน

10. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษา
เกี่ยวกับเทคโนโลยีการ สื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งครู บุคลากรทุกคน และผู้เรียนให้สามารถใช้
เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามนโยบายถูกต้องเหมาะสม

11. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านการจัดการต่าง ๆ (Knowledge in
Management) รวมถึง การมีเทคนิคในการแก้ปัญหาและชั้นเชิงด้านกลยุทธ์ ทักษะด้านการคิด
เชิงระบบ (Conceptual Thinking) ด้าน การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical) ด้านการคิดเชิงวิพากษ์
และเชิงสังเคราะห์ (Critical and Synthetic Thinking) คือการขยายมุมมองให้กว้าง เข้าใจแก่นแท้
ของปัญหาหรืออุปสรรค แล้วค้นหาวิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบและตรง จุดของปัญหา

2.2.3.4 ครูในยุค Disruptive Innovation

ครูต้องปรับตัว เปลี่ยนทัศนคติ ทำความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และวิเคราะห์การ
จัดการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำเทคโนโลยี หรือสร้างนวัตกรรม
ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ มีการบูรณาการหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการ
สอน

1. ครูต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยใช้สื่อที่
ทันสมัย

2. ครูต้องให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะแนวทางให้กับ
ผู้เรียนเท่านั้น

3. ครูต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนการจัดการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ

4. ครูต้องใช้สื่อออนไลน์ เพื่อการติดต่อสื่อสาร ในการทำงาน หรือการจัดการเรียน
การสอน

5. ครูต้องเน้นกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยใช้สื่อ เทคโนโลยี การนำเอาแอปพลิเคชัน
เข้ามาช่วยในการ จัดการเรียนการสอน และทันต่อยุคสมัย เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียน Gen z และ
Alpha

6. ครูต้องรับรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

7. ครูต้องสร้างห้องเรียนออนไลน์เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าถึงฟรีแบบ Massive Open Online (MOOCs) สร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ให้กับผู้เรียน ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนขึ้นเพื่อใช้บนโลกอินเทอร์เน็ต เพื่อทุกคน สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

2.2.3.5 ผู้เรียนในยุค Disruptive Innovation

1. ผู้เรียนต้องเข้าใจกระบวนการสอนที่มีทั้งแบบดั้งเดิมคือการบรรยาย และแบบที่ต้องปรับให้เข้ากับยุคสมัย การใช้เทคโนโลยีเข้ามาอยู่ในกระบวนการสอน และต้องให้ความสำคัญกับทั้ง 2 แบบ เพราะมีความสำคัญ ด้วยกันทั้งคู่

2. ผู้เรียนต้องเปิดใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย

3. ผู้เรียนต้องรู้จักการแบ่งเวลา รับผิดชอบหน้าที่ รับผิดชอบ และซื่อสัตย์ต่อการเรียน

4. ผู้เรียนต้องรู้ พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์

5. ผู้เรียนต้องมีเป้าหมายในการเรียนรู้ มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

6. ผู้เรียนต้องสามารถเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชัน หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ และต้องอาศัยเครื่องมือที่พร้อมใช้งาน (สุจิตรา และคณะ 2022)

2.2.4 การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล

การศึกษาในประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยจนถึงปัจจุบัน และปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อทางการศึกษาอย่างมาก ถูกเรียกว่า ยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ ไม่ว่าจะเป็นซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง ทำให้รูปแบบการเรียนการสอนจากอดีตถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีนัยสำคัญ เปลี่ยนจากอ่านหนังสือ และเรียนในห้องเรียน สู่การใช้คอมพิวเตอร์ Notebook หรือ Tablet อันเดียวก็สามารถเรียนหรือค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ทั้งหมด ซึ่งข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บในรูปแบบออนไลน์ แม้มี Internet ก็สามารถหาข้อมูลด้วยตนเองได้ (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2022) และมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ซึ่งถูกเรียกว่า EdTech (Education Technology) โดยเฉพาะในช่วงการระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการ เรียนรู้แบบดิจิทัลขึ้นอย่างรวดเร็วและฉับพลันต่อการศึกษาไทย (ราชวริกรม อาทิตย เจริญรัชต์ภาคย์, 2022) รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของ เทคโนโลยีดิจิทัลมาตลอด โดยกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้ประกาศแผนพัฒนาดิจิทัล ประเทศไทย ระยะยาว 20 ปี เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมของประเทศร่วมกับบริษัทพัฒนา นวัตกรรมใหญ่ๆ หลายแห่ง จะมีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลหลากหลาย เช่น 5G Cloud Bigdata และ AI มาใช้ให้เกิดประโยชน์ใน

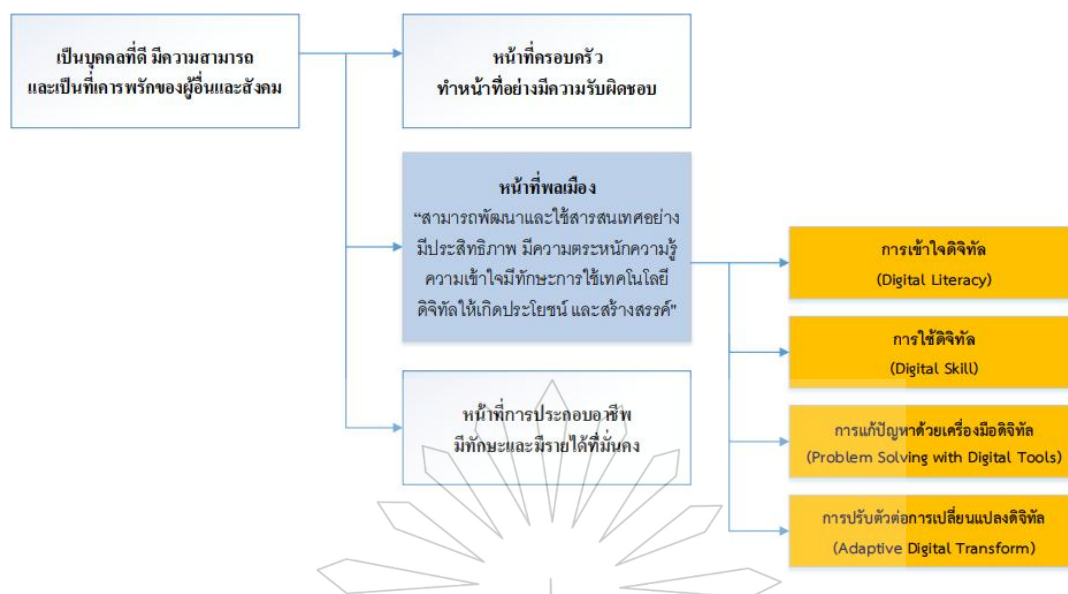
ภาคเศรษฐกิจ สุขภาพ การขนส่ง การผลิต และการศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ตั้งเป้าหมายที่จะยกระดับการอุดมศึกษาของไทยให้เทียบเท่านานาชาติ ประเทศ การศึกษาควรพัฒนาอย่างรวดเร็วคือสนับสนุนให้ระบบการเรียนการสอน การวิจัยมี ความก้าวหน้ามี เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนรวมถึงผู้สอนเข้าถึง แหล่งค้นคว้า ข้อมูลอ้างอิงได้ง่าย สะดวก และหลากหลาย ที่สำคัญต้องเป็นแหล่งที่น่ายอมรับและ น่าเชื่อถือได้ แหล่งคลังความรู้ข้อมูลเหล่านี้มีผู้จัดทำขึ้นบ้างแล้วเพียงรอผู้เรียนให้เข้าถึงเท่านั้น ในปัจจุบันมี เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) อุปกรณ์ดิจิทัล โปรแกรมหรือแอปพลิเคชันหลายอย่าง สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2563) ได้เสนอกรอบสมรรถนะด้าน ดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทยได้แบ่งออกเป็น 4 ด้านเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย ดังนี้

1.การเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้พลเมืองมีความสามารถในการเข้าถึง วิเคราะห์ และสร้างข้อมูล สารสนเทศและเนื้อหาสื่อ ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ปลอดภัย ไม่ละเมิด กฎหมาย

2.การใช้ดิจิทัล (Digital Skill / ICT Skill) เพื่อให้พลเมืองใช้เครื่องมือดิจิทัลพื้นฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นต้นทุนต่อยอดในการประยุกต์ใช้งานในการประกอบอาชีพ การ ดำเนิน ชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

3. การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (Problem Solving with Digital tools) เพื่อให้พลเมือง ใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และใช้งานอย่างสร้างสรรค์

4. การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Adaptive Digital Transformation) เพื่อให้พลเมือง มีความสามารถในการเอาตัวรอดในโลกยุคปัจจุบันและอนาคตที่มีแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็วได้อย่างคล่องแคล่ว (Digital Agility) และสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการ เปลี่ยนแปลงชีวิต ในทางที่ดีขึ้น หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมดิจิทัลได้ (Digital Culture) โดยสามารถ สร้างสรรค์ นวัตกรรมที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.3 กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลของประเทศไทย สำหรับประชาชนทุกระดับ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563)

2.2.4.1 เทคโนโลยีและเครื่องมือที่มีผลต่อการศึกษาในยุคดิจิทัล

เทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา (Ed-tech) คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทั้งในส่วน
ของ Software หรือ Hardware เพื่อมายกระดับการเรียนรู้ ประสบการณ์และการวัดผลการศึกษาแก่
ผู้ใช้งานทุกภาคส่วนของระบบการศึกษา จากข้อมูลของ SMC (2022), Edusones (2025) และ
สำนักวิจัยและพัฒนา (2023) ได้แบ่งประเภทของเทคโนโลยีการศึกษาออกเป็น 8 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้และเนื้อหา (Knowledge and Content) ที่มีวัตถุประสงค์ในการใช้
แพลตฟอร์มเป็น สื่อกลางในการนำข้อมูลเชิงวิชาการที่ได้มีการรวบรวมไว้เช่น บทความทางวิชาการ
วิทยานิพนธ์ หรือข้อมูลเชิง สถิติอันเกี่ยวกับหัวข้อทางวิชาการ เพื่อมาเผยแพร่ต่อให้กับกลุ่มผู้ใช้งาน
ยกตัวอย่างเช่น Google Scholar, Bloomfire, Quora, Bookdose

2) การจัดการการศึกษา (Education Management) แพลตฟอร์มเป็นสื่อกลาง
ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนภายในห้องเรียน รวมถึงช่วยสนับสนุนนักเรียนในการ
ที่จะเตรียมตัวสอบเข้าสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกตัวอย่างเช่น
Google Classroom, Kahoot, Zoom, Echo 360, Microsoft team, Starfish Education,
Vonder

3) รูปแบบการส่งมอบใหม่ (New Delivery Models) การเปลี่ยนรูปแบบการเรียน
การสอนแบบดั้งเดิมที่ต้องเข้าไปเรียนแบบออฟไลน์ในห้องเรียนมาเป็นการเรียนแบบไม่จำกัดสถานที่
ผ่าน Mobile Application หรือ แพลตฟอร์มแบบออนไลน์ โดยการเรียนในรูปแบบใหม่นี้จะช่วยตอบ

โจทย์ความต้องการของ ผู้เรียนที่สามารถกำหนดเวลาและสถานที่ที่อยากจะเรียนได้ ยกตัวอย่าง Coursera, edX, Udemy, Busuu, Osmo, Conicle, skill lane, Ling StartDee

4) การเรียนรู้แบบเข้มข้น (Immersive Learning) ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ Augmented reality (AR) และ Virtual reality (VR) มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ยกตัวอย่างเช่น Embodied labs, Labster, Nearpod, Tranfr VR, Dexii, VRSPEECH

5) การสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Support) เว็บไซต์ หรือแพลตฟอร์ม เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและนักเรียน แพลตฟอร์มในการแชร์สื่อการสอนระหว่างครูผู้สอน เว็บไซต์ที่มีการแนะนำแนวทางในการจัดกิจกรรมในห้องเรียน แพลตฟอร์มในการแชร์ตัวอย่างการทดสอบจำลอง (Mock Test) แพลตฟอร์มในการแชร์แนวทางการทำการบ้าน และเฉลยการบ้านของนักเรียน ยกตัวอย่าง เช่น Bettter Lesson, Curriki, Newsela, Inskru, Ondemand

6) การประเมินและการตรวจสอบ (Assessment and Verification) แพลตฟอร์ม Mobile Application หรือเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อทดสอบและวัดความสามารถของผู้ใช้ในหมวดหัวข้อต่าง ๆ ที่ผู้ใช้งานสนใจ รวมถึงในบางผู้ให้บริการจะมีการเอาผลที่ได้จากการทดสอบมาใช้ในการวิเคราะห์ และแนะนำแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใช้อีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น Accredible, Brainbench, 100 Mentors, Board infinity, Boldly, Edvisory

7) กำลังคนและบุคลากรที่มีความสามารถ (Workforce and Talent) เว็บไซต์ แพลตฟอร์ม หรือ Mobile Application ในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรของผู้ว่าจ้าง โดยปกติ ปฏิบัติแล้วจะมีแนวทางการให้บริการอยู่ 2 แนวทางดังนี้

ผู้ให้บริการทำการจัดทำเนื้อหาทั้งหมดไว้แล้ว และให้องค์กรผู้ประสงค์จะรับบริการทำการเลือกเนื้อหาที่ต้องการเพื่อไปใช้ในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรผ่านช่องทาง เว็บไซต์ แพลตฟอร์ม หรือ แอปพลิเคชัน

ผู้ประสงค์จะขอรับบริการเป็นผู้กำหนดโจทย์และกรอบที่ต้องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ผู้ให้บริการสามารถจัดหาเนื้อหา รวมถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้รับมอบหมายยกตัวอย่างเช่น Degreed, eMentor, Connect Pluralsight, Simplilearn, SEAC, PacRim digital

2.8 ทักษะและงาน (Skill and Jobs) แพลตฟอร์ม หรือ Mobile Application เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างฝ่ายที่ต้องการพนักงานอิสระมาปฏิบัติงานเป็นโครงการ กับพนักงานอิสระที่ต้องการทำโครงการ ทั้งนี้การให้บริการของ EdTech ประเภท Skill and Job นั้นช่วยตอบโจทย์ ปัญหาขององค์กร ที่มีจำนวนของงานไม่แน่นอนจึงไม่ยากมีพนักงานประจำในจำนวนที่สูง และยัง

ตอบโจทย์ของพนักงานอิสระที่ต้องการโอกาสในการสร้างประสบการณ์และชื่อเสียงของตน ยกตัวอย่างเช่น 99designs Awign Upwork Fastowork Jobthai

2.9 การค้นคว้าเอกสารและการวิจัย (Review and Research) เว็บไซต์แพลตฟอร์ม ที่ใช้ในการค้นคว้าและเขียนเอกสาร งานวิชาการ บทความทางวิชาการ บทความวิจัย ตรวจสอบไวยากรณ์ ทำเอกสารอ้างอิง ยกตัวอย่างเช่น Google scholar, Perplexity, Chat GPT, SciSpace, QuillBot, Grammarly, Mendeley

เอกรัตน์ และ วัลลภา (2564) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 เป็นการวิจัยเอกสารดำเนินการ 2 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลจำนวน 10 แหล่งเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) ยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลตามกรอบที่ได้สังเคราะห์จากเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยใช้แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยในการประเมินเพื่อยืนยันองค์ประกอบโดยเป็นแบบประเมินแบบตรวจสอบรายการ และแบบปลายเปิดเพื่อเสนอแนะแนวคิดเพิ่มเติมเพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การ เป็นพลเมืองดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล 2) ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยี และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล และ 3) วิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

2.2.5 การจัดการศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือ เอไอ (AI) ความฉลาดเทียมที่สร้างการสร้างความรู้ทางด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรมเป็น และนำมาใช้ในเครื่องจักรที่สามารถใช้เหตุผล เรียนรู้ และกระทำการในลักษณะที่โดยปกติแล้วต้องใช้สติปัญญาของมนุษย์ และถูกประยุกต์ใช้ร่วมกับศาสตร์อื่น ๆ เช่น จิตวิทยา ปรัชญา หรือชีววิทยา เป็นต้น ซึ่งสาขาปัญญาประดิษฐ์เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการการคิด การกระทำ การให้เหตุผล การปรับตัว หรือการอนุมาน และการทำงานของสมอง (wikipedia ,2567) ซึ่งปัญญาประดิษฐ์มีความสามารถเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีขนาดเกินกว่าที่มนุษย์จะวิเคราะห์ได้ ในหลากหลายสาขาวิชาที่กว้างขวาง เช่น วิทยาการ

คอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ วิศวกรรมฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ภาษาศาสตร์ ประสาทวิทยา และแม้แต่ปรัชญาและจิตวิทยา ในระดับการปฏิบัติการสำหรับการใช้งานทางธุรกิจ AI เป็นชุดเทคโนโลยีที่มีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ของเครื่องจักรและการเรียนรู้เชิงลึกเป็นหลัก ซึ่งใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล การทำนายและคาดการณ์ การจัดหมวดหมู่ของวัตถุ การประมวลผลภาษาธรรมชาติ คำแนะนำ การดึงข้อมูลอัจฉริยะและอื่น ๆ อีกมากมาย (Google cloud, 2024) จากข้อมูลของ ซึ่งเริ่มถูกนำมาใช้ในการด้านต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ทั้งด้านการวิจัยด้านต่าง ๆ ด้านวิศวกรรม ด้านการแพทย์ ด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ด้านธุรกิจ ด้านการทหาร และด้านการศึกษา

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเทคโนโลยีที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีศักยภาพที่จะปฏิวัติหลาย ๆ ด้านของชีวิตมนุษย์ รวมถึงการศึกษา AI มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้สามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของนักเรียนแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นำพล ม่วงอวยพร (2023) กล่าวว่า ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีศักยภาพที่จะให้ประโยชน์มากมายต่อการศึกษา ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบปรับแต่ง AI สามารถช่วยให้ครูให้คำแนะนำแบบปรับแต่งแก่นักเรียนได้มากขึ้น โดยพิจารณาจากความสนใจ ความสามารถ และจุดแข็งของนักเรียนแต่ละคน สิ่งนี้สามารถช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน
2. การเรียนรู้แบบจำลอง AI สามารถช่วยให้นักเรียนเรียนรู้แบบจำลองที่ซับซ้อนได้มากขึ้น โดยให้แบบจำลองที่เข้าใจง่ายและน่าดึงดูด สิ่งนี้สามารถช่วยให้นักเรียนเข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนได้ง่ายขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงได้
3. การวัดผล AI สามารถช่วยให้ครูวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างแม่นยำมากขึ้น โดยให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของนักเรียนแต่ละคน สิ่งนี้สามารถช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนของตนและช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จได้มากขึ้น
4. การให้ข้อมูลเชิงลึก AI สามารถช่วยให้ครูเข้าใจพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีขึ้น โดยให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่นักเรียนเรียนรู้และสิ่งที่พวกเขากำลังดิ้นรน สิ่งนี้สามารถช่วยให้ครูพัฒนากลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. การวิจัย AI สามารถช่วยให้นักวิจัยพัฒนาวิธีการสอนและการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้โดยให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่สมองทำงานและวิธีที่นักเรียนเรียนรู้

2.2.5.1 ผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ต่อการศึกษาในประเทศไทย

การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการศึกษาในประเทศไทยถือว่าเป็นเรื่องใหม่และส่งผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของเทคโนโลยีที่กระทบ

บทบาทของครูและเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาในประเทศไทยในอนาคต KMITL (2024) กล่าวถึงผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษาไทย ดังนี้

1. การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน

AI สามารถช่วยในการจัดเตรียมสื่อการสอนที่หลากหลายและตรงกับความต้องการของนักเรียนได้ดีขึ้น เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีระบบ AI ที่สามารถปรับเนื้อหาและระดับความยากของบทเรียนตามความสามารถและความสนใจของนักเรียน

การนำ AI มาใช้ในการวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียนเพื่อช่วยครูในการติดตามความก้าวหน้าและระบุปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะบุคคล

2. การจัดการข้อมูลและการประเมินผล

AI สามารถช่วยในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบันทึกผลการเรียน การประเมินผล การทำงานของนักเรียน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่รวดเร็ว

การใช้ระบบ AI ในการทดสอบและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งช่วยลดภาระงานของครูและเพิ่มความแม่นยำในการประเมิน

3. การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

AI สามารถช่วยในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

การเรียนรู้ผ่านเกมและแอปพลิเคชันที่ใช้ AI สามารถเพิ่มความสุขและแรงจูงใจในการเรียนรู้ของนักเรียน

2.2.5.2 การปรับตัวของอาชีพครูในประเทศไทย

จากข้อมูล KMITL (2024) กล่าวถึงการปรับตัวของอาชีพครูในประเทศไทยไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของครู ครูต้องมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ AI ในการสอน เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ การจัดทำสื่อการสอนที่มี AI และการวิเคราะห์ข้อมูลผลการเรียนของนักเรียน การอบรมและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ครูสามารถปรับตัวและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงบทบาทและหน้าที่ของครู ครูจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้ความรู้มาเป็นผู้แนะนำและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้ AI เป็นเครื่องมือช่วยเสริม การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองของนักเรียนเป็นสิ่งที่ครูต้องให้ความสำคัญ

3. การสร้างความร่วมมือกับเทคโนโลยี การทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอย่าง AI จะช่วยให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ระบบ AI ในการจัดตารางการสอน

การจัดการการบ้าน และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ครูต้องมีทักษะในการเลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของนักเรียน

2.2.5.3 การเตรียมความพร้อมในยุคปัญญาประดิษฐ์

กรกมล ศรีวัฒน์ (2023) กล่าวถึงข้อมูลจาก ศ.ดร.อานันท์ ดุไรอุปพาห์ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์การใช้ AI ในการศึกษาไว้ว่า ใช้สำหรับเสริมศักยภาพผู้เรียนแบบองค์รวมตามแนวคิด CASE เพื่อให้คนได้เติบโตทั้งในด้านความคิด (Cognitive) วิชาการ (Academic) สังคม (Social) และอารมณ์ (Emotion) และ เพื่อให้การศึกษาไทยสามารถใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างเต็มศักยภาพ และพร้อมรับมือกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงาน สถานศึกษา ครู และผู้เรียน (Apipoj Piasak, 2024) ดังนี้

1. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติในการส่งเสริมการใช้ AI เพื่อการศึกษา พร้อมจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันพัฒนามาตรฐาน แนวปฏิบัติ และกฎระเบียบในการใช้ AI ในการศึกษา โดยคำนึงถึงประเด็นด้านจริยธรรม ความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัยของข้อมูลเป็นสำคัญ
3. สถานศึกษาควรปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้มีความพร้อม จัดหาเครื่องมือและแพลตฟอร์ม AI ที่เหมาะสม รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
4. ครูควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ AI ในการจัดการเรียนการสอน ทั้งความรู้พื้นฐาน ทักษะปฏิบัติ และจริยธรรมในการใช้งาน ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
5. ผู้เรียนควรได้รับการปลูกฝังให้เห็นคุณค่าของ AI ฝึกใช้เครื่องมือ AI อย่างสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณในการเลือกข้อมูล และตระหนักถึงข้อจำกัดของ AI ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) นับเป็นเครื่องมือที่มีพลังในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก แต่การจะใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาและการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้เกิดคุณูปการสูงสุดต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศในระยะยาว พระเจดีย์ อัมทับ และคณะ (2567) กล่าวว่า การนำระบบปัญญาประดิษฐ์ไว้กระบวนการเรียนการสอนแบบ Active Learning เป็นการเรียนรู้ที่สร้างปฏิสัมพันธ์

ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ผู้เรียนได้ลงมือ ปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรม ผ่านสื่อเรียนรู้ เช่น การนำเกมมาประยุกต์เป็นกิจกรรมให้กับผู้เรียนทำให้เกิด ความสนุกสนาน และเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนตื่นตัวกับผู้สอนและผู้เรียนด้วยกัน สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ประเทศไทยไม่สามารถเลียนแบบหรือทำได้เหมือนมนุษย์ คือ การเรียนรู้คุณธรรม คุณธรรม คือ ความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจ เป็นธรรมชาติที่ควบคุมพฤติกรรมทางกาย วาจาและใจ รู้ผิดชอบชั่วดี เกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว ซึ่งการศึกษาจะทำให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งกาย จิตใจ และเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่าต้องสังคมในอนาคต

2.2.6 การบริหารการศึกษาเชิงรุกแบบผสมผสาน (Hybrid Education)

1) หลักการของการบริหารการศึกษาเชิงรุกแบบผสมผสาน ดังนี้

1.1) การผสมผสานการเรียนรู้แบบออฟไลน์และออนไลน์ การใช้การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ร่วมกับการเรียนรู้แบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการเรียนรู้

2.2) การเน้นการเรียนรู้เชิงรุก การใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้น เช่น การอภิปราย การระดมสมอง และการแก้ปัญหา

2.3) การบูรณาการเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการเรียนการสอนและการประเมินผล

2) ลักษณะของการบริหารการศึกษาเชิงรุกแบบผสมผสาน ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน การผสมผสานระหว่างการเรียนแบบออฟไลน์กับออนไลน์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกสไตล์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเอง

2. การเพิ่มความหลากหลายของกิจกรรม การใช้กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การอภิปราย การระดมสมอง และการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก

3. การสนับสนุนด้วยเทคโนโลยี การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และประเมินผล

3) ข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารการศึกษาเชิงรุกแบบผสมผสาน ดังนี้

ข้อดี

1.การเพิ่มความยืดหยุ่น ผู้เรียนสามารถเลือกสไตล์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเองได้
2.การเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีและกิจกรรมหลากหลายช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้น

3.การปรับปรุงผลการเรียนรู้ การผสมผสานระหว่างการเรียนแบบออฟไลน์และออนไลน์ช่วยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ครอบคลุม

ข้อจำกัด

1.ความท้าทายในการปรับตัว อาจมีความท้าทายในการปรับตัวสำหรับผู้เรียนหรือครูที่ไม่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี

2.ความต้องการทรัพยากร ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีและระบบการเรียนออนไลน์ที่มีคุณภาพ

4) การเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา

1.การนำเทคโนโลยีมาใช้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน

2.การเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้ผู้เรียนพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3.การปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน.

2.2.7 การเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid Learning)

การเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid Learning) ห้องเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid Learning Classroom) เป็นแนวทางการศึกษาใหม่ที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบออฟไลน์ (Face-to-Face) และการเรียนออนไลน์ (Online Learning) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และปรับรูปแบบการเรียนรู้ตามเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตโควิด-19 ที่ทำให้การศึกษาต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ (2563) นิยามความหมายของ การเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid Learning) ไว้ว่า การเรียนการสอนแบบไฮบริด เป็นระบบการจัดการเรียนการสอนที่รวมข้อดีในการเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนรู้ในห้องเรียน (Face-to-Face) เข้าไว้ด้วยกัน โดยเน้นการผสมผสานวิธีการสอนที่หลากหลายเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างครู อาจารย์ กับ นักเรียน นักศึกษา โดยใช้เครื่องมือและซอฟต์แวร์มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ในการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และได้ใช้กระบวนการคิด (Thinking System) รวมทั้งสามารถใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้มากขึ้น

Macro care (n.d.) กล่าวว่า Hybrid Classroom คือ การเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างออฟไลน์และออนไลน์ เป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ใช้แก้ไขปัญหการเรียนการสอนในวิกฤตโควิด 19 เพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมและป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัส และยังถูกใช้อย่างต่อเนื่องภายหลังสถานการณ์ (นรรักษ์ ผันเชียร, 2564) การผสมผสานการเรียนรู้ในห้องเรียน ควบคู่ไปกับการเรียนออนไลน์ ซึ่งมีจุดประสงค์ให้นักเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพิ่มโอกาสและสร้าง

รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลาย การจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย และช่วยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้ดีที่สุด โดยการนำเครื่องมือดิจิทัลที่ทันสมัย และมัลติมีเดียต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อสร้างห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) (Digital University, 2024) เช่น ระบบส่งภาพไร้สาย เครื่องบันทึกการเรียนการสอนพร้อมถ่ายทอดสด ระบบ Video Conference ระบบ Video Streaming จอทัชกรีน (Interactive Display) และระบบควบคุมการเปิด-ปิดอุปกรณ์สลับภาพเสียง

องค์ประกอบของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)

1. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบัน (Live Events) ซึ่งเป็นลักษณะของการเรียนการสอนแบบประสานเวลา (Synchronous) จากเหตุการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียน เช่น ห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) ที่เป็นเหตุการณ์จำลองในการเรียนรู้ในชั้นเรียน เป็นต้น

2. การเรียนเนื้อหาแบบออนไลน์ (Online Content) เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ตามสภาพความพร้อมของแต่ละคน เช่น การเรียนแบบสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive) หรือการเรียนจากการสืบค้น (Internet-Based) เป็นต้น

3. การเรียนแบบร่วมมือ (Collaboration) เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารข้อมูลร่วมกันกับผู้อื่นจากระบบสื่อออนไลน์ เช่น e-Mail, Chat, Blogs เป็นต้น

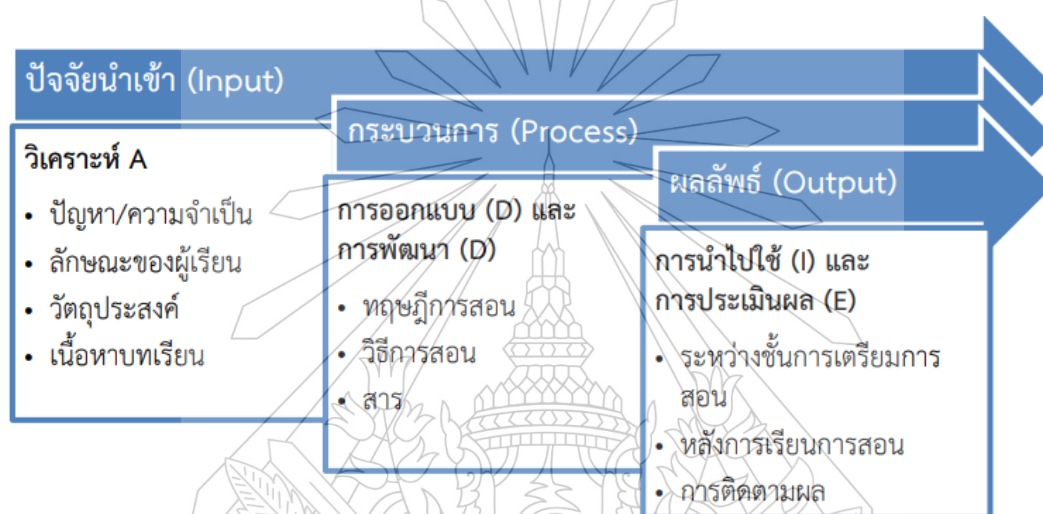
4. การวัดและประเมินผล (Assessment) การเรียนลักษณะนี้ต้องมีการประเมินผลความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระยะ นับตั้งแต่การประเมินผลก่อนเรียนเพื่อตรวจสอบความรู้พื้นฐานของผู้เรียนก่อนที่จะเรียน การประเมินผลระหว่างเรียน และการประเมินผลหลังเรียน เพื่อวัดและประเมินความรู้ ความสามารถมีพัฒนาการความก้าวหน้ามากขึ้นน้อยเพียงใด ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

5. วัสดุประกอบการอ้างอิง (Reference Materials) การเรียนหรือการสร้างงาน ในการเรียนรู้แบบนี้จะต้องมีการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์จากการศึกษาค้นคว้า และอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มคุณภาพของการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ซึ่งอาจเป็นการสืบค้นข้อมูลในระบบ Search Engine หรือโปรแกรมค้นหา เช่น www.google.com, www.yahoo.com หรือ www.ask.com เป็นต้น

ข้อดีของการเรียนรู้แบบไฮบริด

จากข้อมูลของ Digital University (2024) Macro care (n.d.) กล่าวถึงข้อดีของการเรียนรู้แบบไฮบริดไว้ ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นในการเข้าถึงการศึกษา นักเรียนสามารถเข้าถึงบทเรียนได้จากที่บ้านหรือสถานที่อื่น ๆ โดยไม่ต้องเดินทางไปยังสถานศึกษา
2. ลดการขาดเรียน การมีตัวเลือกในการเรียนออนไลน์ช่วยให้นักเรียนที่ไม่สามารถเข้าชั้นเรียนได้ยังสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรมต่าง ๆ ได้
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการสอน ครูสามารถใช้วิธีการสอนที่หลากหลายเพื่อรองรับนักเรียนจำนวนมากขึ้น โดยลดขนาดของชั้นเรียนแต่ยังคงรักษาคุณภาพการศึกษา
4. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ผู้เรียนมีโอกาสนในการพัฒนาทักษะในการจัดการเวลาและความรับผิดชอบมากขึ้น เนื่องจากต้องจัดการกับทั้งการเรียนออนไลน์และออฟไลน์



ภาพที่ 2.4 การออกแบบการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) ด้วยการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ และกรอบทฤษฎีระบบเข้าด้วยกัน (ADDIE Model) (ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ และคณะ, 2563)

2.2.8 การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)

การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานวิธีการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนรู้ผ่านระบบสื่อคอมพิวเตอร์ออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเรียนให้สูงขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่มีการวางแผนการจัดการกระบวนการเรียนแบบเผชิญหน้าที่ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายผสมผสานกับการเรียนระบบออนไลน์ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ได้รวดเร็วมากขึ้น (แฟงกมล เพชรเกลี้ยง, 2563)

จากข้อมูลของ Digital University (2024) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่าง Hybrid Learning และ Blended Learning ไว้ดังนี้ Hybrid Learning เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสานรูปแบบหนึ่งที่มุ่งเน้นการนำการสอนแบบรูปแบบการเรียนรู้อย่างเดิมมา (Face-To-Face) รวมกับแนวทางการเรียนรู้แบบทางไกล (Remote) มีวัตถุประสงค์คือการผสมผสานกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม

เพื่อถ่ายทอดเนื้อหาหรือองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยยังคงตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน และกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เพิ่มเติมขึ้นเป็น “การเสริมมากกว่าแทนที่” เช่น หากมีคลาสเรียน 2 วันต่อสัปดาห์ ผู้สอน (Instructors และ Facilitators) แบบ Hybrid Learning สามารถกำหนดเวลา 1 วันสำหรับการบรรยายในชั้นเรียน และอีก 1 วันสำหรับห้องปฏิบัติการในภาคปฏิบัติหรือมอบหมายงานทางออนไลน์ โดยใช้เครื่องมือการเรียนรู้แบบ Hybrid Learning เช่น การประชุมทางวิดีโอ งานออนไลน์ กระดานสนทนาออนไลน์ โดยผู้สอนสามารถจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนทั้ง 2 แบบในเวลาเดียวกันโดยใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือข้างต้นให้เกิดประประสิทธิภาพมากที่สุด

Blended Learning เป็นการผสมผสานการเรียนรู้แบบออฟไลน์และออนไลน์ที่แตกต่างจาก Hybrid Learning ซึ่งเน้นการสอนออนไลน์เพื่อเสริมไม่ใช้การแทนที่ หาก Blended Learning ผู้เรียนจะใช้เวลาในการทำกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมผ่านช่องทางออนไลน์ อาทิ การทำงานให้เสร็จ การถามคำถาม การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนคนอื่น ๆ ผู้สอนสามารถจัดตารางการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมแบบ Face-To-Face ทั้ง 2 วัน จากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้เรียนเขียนโพสต์ในฟอรัมออนไลน์นอกเวลาเรียน และนอกห้องเรียน คือ ผู้เรียนทำชิ้นงานหรือกิจกรรมบางส่วนให้สมบูรณ์ทางออนไลน์หรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ด้วยตัวเองนอกคลาสเรียนได้

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ กล่าวว่า การศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ประกอบด้วยหลากหลายสาขา ซึ่งเรียนรูปแบบ Face-To-Face ขึ้นอยู่กับแต่ละศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี อาจมีอัตราส่วนของการศึกษาประเภทสัมผัสของจริงเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการร่วมแชร์ความรู้ สร้างชุมชนผู้เรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

ศ.คลินิกเกียรติคุณ นพ.อุดม คชินทร อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ กล่าวว่า เป้าหมายการศึกษาในวิกฤตโควิด-19 (New Normal Education) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ข้อ ได้แก่ 1) 2s Safety คือ การจัดการเรียนการสอนให้มีความปลอดภัยกับ นิสิต นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร 2) Non-Crowded คือ การจัดการเรียนการสอนที่มีความแออัด 3) ความเสมอภาค และภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ยังเป็นที่ยอมรับกันแต่มีเป้าหมายเพิ่มขึ้น 4) ประหยัดเวลา และลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปเรียน

สรุปแล้วทั้ง Hybrid Learning และ Blended Learning มักจะได้รับการปรับใช้ร่วมกัน แต่ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้แบบผสมผสานทั้ง 2 รูปแบบ คือ Blended Learning มุ่งเน้นไปที่การผสมผสานการเรียนรู้ออนไลน์เข้ากับมาเพิ่มเติมให้การสอนแบบมาตรฐานหรือรูปแบบเดิมที่เป็นหลัก ในขณะที่การเรียนรู้แบบ Hybrid Learning มุ่งเน้นไปที่การใช้วิธีการเรียนรู้ใด ๆ ที่มีอยู่เพื่อถ่ายทอดเนื้อหาได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะออนไลน์หรือออฟไลน์ และมีแนวโน้มว่าจะมุ่งเน้นที่การเสริมการเรียนรู้แบบออนไลน์ให้มากขึ้นโดยรวมแล้ว การเรียนรู้แบบไฮบริดถือเป็นทางเลือกที่มี

ประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาในยุคปัจจุบัน ช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

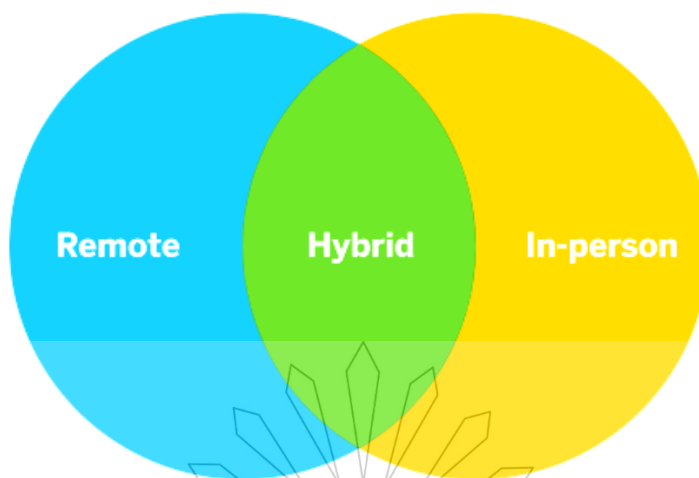
2.3 นิยามศัพท์เกี่ยวกับไฮบริด (Hybrid) ทางการบริหาร

2.3.1 งานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

เป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานในปัจจุบัน โดยปรับเป็นวิธีการทำงานในรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากสำนักงานบ้าน Satellite Office หรือจากที่ไหนก็ได้ (Remote Working) แทนที่การทำงานจะอยู่ในสำนักงานเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น และเกิดผลงานสูงที่สุดภายใต้ นโยบายการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Working Policy) เนื่องจากรูปแบบของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มีหลายรูปแบบ ได้แก่ (1) พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน (2) องค์กรมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น และ (3) การสร้างสำนักงานย่อย (Satellite Office) ซึ่งประโยชน์ของการทำงานแบบผสมผสาน Hybrid Working เช่น (1) การให้ทางเลือกในการทำงาน (Employee Flexibility) แก่พนักงาน จะช่วยให้พนักงานมีอิสระและความพึงพอใจในงาน (2) ดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ ๆ (Attract New Talent) ที่มีความสามารถให้อยากร่วมงานด้วย (3) องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน (Flexible Workplace) ให้เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้มากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำงานในรูปแบบ Hybrid และเพิ่มผลิตผลงานในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (4) ช่วยป้องกันการแพร่กระจายของ COVID-19 (Pandemic Prevention) และ (5) สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากที่เกิดจากค่าเช่าพื้นที่ (Maximize ROI Cost Saving) สำนักงานลงได้ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2021)

2.3.2 รูปแบบพื้นที่ทำงานแบบไฮบริด (Hybrid workspace)

มีคำอื่น ๆ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหลาย ๆ องค์กร ได้แก่ Hybrid work model, Hybrid workforce และ Hybrid model กำลังได้รับความนิยมมากขึ้น สำหรับองค์กรต่าง ๆ โดยผสมผสานการทำงานทางไกลและในสถานที่เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและผลผลิต ต่อไปนี้คือประเด็นสำคัญและประโยชน์ของรูปแบบนี้ ประโยชน์ของพื้นที่ทำงานแบบไฮบริด (HiBob, 2024; Yarooms, 2024; Milton Herman, 2024) ; SAP, 2024) (Jitkae Thepchatre, 2020; Yarooms, 2024) ดังนี้



ภาพที่ 2.5 รูปแบบพื้นที่ทำงานแบบไฮบริด (Hybrid workspace)

- 1.ความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้น (Increased Flexibility) พนักงานสามารถเลือกสถานที่ทำงานของตนเองได้ ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านหรือในสำนักงาน ช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ตามความชอบส่วนตัวและงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Productivity) การศึกษาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานแบบไฮบริดสามารถนำไปสู่ระดับผลผลิตที่สูงขึ้น พนักงานมักจะรายงานว่ารู้สึกมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้นเมื่อพวกเขาได้เลือกในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของพวกเขา
- 3.การประหยัดต้นทุน (Cost Savings) บริษัทต่าง ๆ สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายทางอ้อมได้โดยการลดขนาดพื้นที่สำนักงาน เนื่องจากพนักงานไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะทำงานประจำเต็มเวลา ซึ่งอาจส่งผลให้ประหยัดพื้นที่และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมาก
- 4.สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตที่ดีขึ้น (Improved Work-Life Balance) รูปแบบไฮบริดช่วยให้พนักงานสามารถจัดการกับภาระผูกพันส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้สุขภาพจิตและความพึงพอใจในงานดีขึ้น ความยืดหยุ่นดังกล่าวอาจช่วยลดภาวะหมดไฟและเพิ่มสุขภาพโดยรวมที่ดีขึ้น
- 5.การเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายยิ่งขึ้น (Access to a Broader Talent Pool) องค์กรต่าง ๆ สามารถคัดเลือกบุคลากรจากที่ใดก็ได้ โดยไม่ต้องจำกัดด้วยข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ ซึ่งจะทำให้มีโอกาสในการค้นหาผู้สมัครที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ตั้ง

ข้อควรพิจารณาในการนำไปใช้งาน

ในการนำพื้นที่ทำงานแบบไฮบริดมาใช้ให้ประสบความสำเร็จ

1.การผสมผสานเทคโนโลยี (Technology Integration) ลงทุนในเครื่องมือดิจิทัลที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานจากระยะไกลและในสถานที่ ซึ่งรวมถึงซอฟต์แวร์การประชุมทางวิดีโอและแพลตฟอร์มการจัดการโครงการ

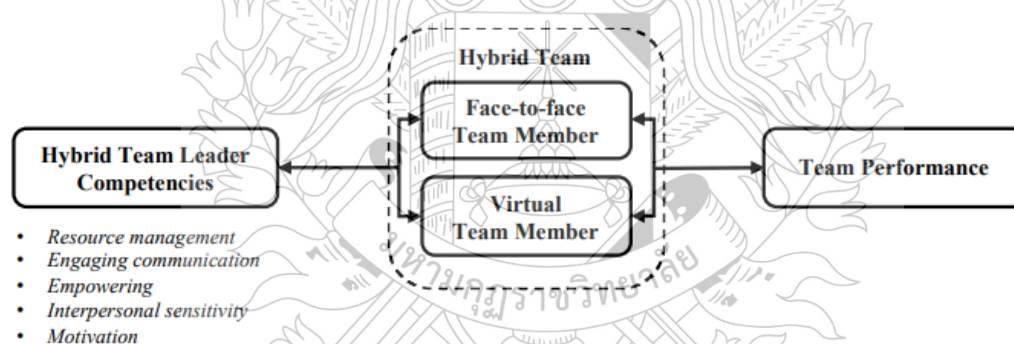
2.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement): การตรวจสอบและกลไกการให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำช่วยรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนรู้สึกเชื่อมโยงกันไม่ว่าจะทำงานที่ใด

3.นโยบายที่ยืดหยุ่น (Flexible Policies) กำหนดแนวทางที่ชัดเจนซึ่งอนุญาตให้พนักงานเลือกสถานที่ทำงานของตนเองได้ในขณะที่รับรองว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอันดับแรกในช่วงเวลาที่อยู่ที่สำนักงาน

4.พื้นที่ทำงานแบบไฮบริดไม่ใช่เพียงวิธีแก้ปัญหาชั่วคราวเท่านั้น แต่ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในโครงสร้างการทำงาน ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีสุขภาพดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับทั้งพนักงานและนายจ้าง

2.3.3 ทีมไฮบริด (Hybrid team)

ทีมไฮบริด (Hybrid team) หมายถึง ทีมที่มีรูปแบบการทำงานผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงาน (On-site) และการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) โดยสมาชิกในทีมบางส่วนอาจทำงานจากออฟฟิศ ขณะที่บางส่วนทำงานจากที่บ้าน หรือจากที่ใดก็ได้ตามความเหมาะสม



ภาพที่ 2.6 การรับรู้ความสามารถของหัวหน้าทีมแบบไฮบริดของสมาชิกทีมแบบพบหน้าและแบบเสมือนจริงในความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม (Annika Malvela, 2022)

2.3.4 ภาวะผู้นำทีมแบบผสมผสาน (Hybrid team leadership)

ภาวะผู้นำแบบไฮบริดต้องการให้ผู้นำทีมแบบผสมผสาน ต้องรักษาสมดุลระหว่าง การเป็นผู้นำทีมทั้งแบบพบหน้า (Face-to-face) และแบบเสมือนจริง (Virtual team members) ผู้นำต้องสามารถนำเอาพฤติกรรม ทักษะ และลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมมาใช้ได้ มีทฤษฎี กรอบงาน และ

คำจำกัดความต่าง ๆ มากมายที่เชื่อมโยงกับการศึกษาด้านความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership studies) ในวรรณกรรมทางวิชาการ ทฤษฎีความเป็นผู้นำมีวิวัฒนาการเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ตามกาลเวลา ทำให้ทฤษฎีเก่า ๆ บางส่วนยังคงใช้ได้จนถึงปัจจุบัน ความสามารถที่อธิบายสติปัญญาของผู้นำ (IQ) ความสามารถในการจัดการ (MQ) และ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความสามารถชุดเหล่านี้มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจ การกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ (Malvela and Strom, 2022)

ความสามารถ 15 ประการที่อธิบายสติปัญญาของผู้นำ (IQ) ความสามารถในการจัดการ (MQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความสามารถชุดเหล่านี้มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจการกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ตรวจสอบว่าผู้นำให้ความสำคัญกับการกระทำของผู้นำอย่างไร

ตารางที่ 2.1 มิติความเป็นผู้นำโดย Dulewicz & Higgs (2005)

ความฉลาดทางอารมณ์ (Intellectual : IQ)	1. การวิเคราะห์และตัดสินเชิงวิพากษ์ (Critical analysis & judgement) 2. วิสัยทัศน์และจินตนาการ (Vision and imagination) 3. มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic perspective)
การบริหารจัดการ (Managerial : MQ)	4. การสื่อสารที่ดึงดูด (Engaging communication) 5. การจัดการทรัพยากร (Resource management) 6. การเสริมพลัง (Empowering) 7. การพัฒนา (Developing) 8. การบรรลุเป้าหมาย (Achieving)
อารมณ์ (Emotional : EQ)	9. การรับรู้ตนเอง (Self-awareness) 10. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Emotional resilience) 11. สัญชาตญาณ (Intuitiveness) 12. ความอ่อนไหวต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal sensitivity) 13. อิทธิพล (Influence)

2.3.5 สิ่งแวดล้อมไฮบริด (hybrid work environments)

สถานที่ทำงานแบบผสมผสานประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นสูง ผสมผสานการทำงานแบบพบหน้ากันในสำนักงานแบบดั้งเดิมกับการทำงานทางไกลซึ่งพนักงานสามารถทำงานทั้งในและนอกสำนักงาน โดยต้องพึ่งพาการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก แม้ว่ารูปแบบผสมผสานจะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่รูปแบบผสมผสานนี้ได้รับความนิยมเนื่องจากบริษัทต่าง ๆ เตรียมสถานที่ทำงานหลังการระบาดใหญ่ผู้นำองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการรวมพนักงานที่เคยชินกับการทำงานจากที่บ้านเข้ากับองค์ประกอบแบบพบหน้ากันของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอยู่ ผู้นำเริ่มตระหนักได้ว่าความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น พนักงานบางคนต้องการการทำงานทางไกลทั้งหมด ในขณะที่บางคนต้องการการผสมผสานระหว่างการทำงานทางไกลและแบบพบหน้ากัน พนักงานบางคนกลัวว่าการขาดการมีส่วนร่วมแบบพบหน้ากันกับผู้นำจะขัดขวางการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้า (Hopkins & Figaro, 2021)

2.3.6 วัฒนธรรมไฮบริด (Hybrid culture)

วัฒนธรรมไฮบริด หมายถึง วัฒนธรรมที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมสองวัฒนธรรมขึ้นไป หรืออาจเป็นการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมหลักกับวัฒนธรรมย่อย จนเกิดเป็นอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่มีความเฉพาะตัว ไม่เหมือนกับวัฒนธรรมต้นทางใดเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีการหลอมรวมวัฒนธรรมจากผู้อพยพหลากหลายเชื้อชาติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมอเมริกันหรือออสเตรเลียที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือในประเทศไทยเองก็มีการผสมผสานทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมมาอย่างยาวนาน (Kinga Kmak, 2025)

2.3.7 รูปแบบการจัดการไฮบริด (Hybrid management)

ความสามารถผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำทั้งแบบสุภาพบุรุษและ สุภาพสตรีที่มุ่งเน้นสาระความจริงแท้ ส่งต่อพลังอำนาจ เปิดโอกาส สร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างมี กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ด้วยวิถีทางธรรมชาติความเป็นมนุษย์ที่มุ่งเน้นพัฒนาการความชาญฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เพื่อเชื่อมต่อภาพความสร้างสรรค์ของแต่ละคนให้เป็นความสมบูรณ์ในภาพรวม องค์การ (Hallgren, Olhager, and Schroeder, 2011) ด้วยความสามารถแบบการบริหารแบบองค์รวม

2.3.8 ผู้นำแบบ hybrid champions

ผู้นำที่แสดงถึงทักษะความสามารถ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มี ความอดทนอดกลั้น เพื่อที่จะมุ่งพัฒนาสมาชิกแต่ละหน่วยด้วยทักษะ เครื่องมือที่สมาชิกผู้นั้นสามารถประสบ ความสำเร็จ

ได้ในแต่ละคน หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรมชาติ สามารถทำให้แต่ละคน ประสบความสำเร็จได้ตามที่ตนนั้นได้ปรารถนา และสามารถเชื่อมโยงความสำเร็จนั้นไปสู่สมรรถนะองค์การ กับวัฒนธรรมการทำงานแบบประสิทธิภาพสูง (HPCs: High-Performance work Cultures) คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงพฤติกรรมและบรรทัดฐานให้เป็นที่ยอมรับได้ร่วมกัน จากความเชื่อร่วม เกิดประสิทธิภาพในงานและสร้างความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การและแสดงถึงคุณค่าที่สร้างขึ้นอย่าง สร้างสรรค์ (Borg, and O'Sullivan, 2021)

ลักษณะผู้นำ HPCs คือ 1) เข้มแข็ง 2) ส่งต่อพลังอำนาจ สร้างความผูกพันกับสมาชิก 3) การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง และ 4) ความสามารถในการยอมรับ ปรับเปลี่ยน เสริมสร้าง ก้าวต่ออย่าง เร็วด้วยสติ องค์ประกอบ ความสำเร็จขององค์การ HPCs สร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ได้แก่ 1) สมาชิกที่ มุ่งเน้นสร้างกิจกรรมคุณค่าสูงให้องค์การ 2) กระบวนการทำงานที่ฝึกด้วยการนำ การสื่อสารที่ดีเยี่ยม กระตุ้น ย้ำเป็นระยะ 3) สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงานที่คล่องตัว การกำหนด นโยบายทำงานให้มีความยืดหยุ่น 4) เทคโนโลยีและการประยุกต์สู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization) เพื่อความยั่งยืนของบุคลากรและองค์การ (sustainability) (Do, and Mai, 2020)

2.3.9 การจัดแผนงานแบบผสม (Hybrid of departmentalization)

คือรูปแบบการจัดการองค์กรแบบตามหน้าที่และแบบตามส่วนงาน ข้อดี คือ เน้นความชำนาญเฉพาะทางและ มีความประหยัดในแผนกที่จัดการตามหน้าที่ได้ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ในแผนกที่จัดตามส่วนงานในด้านผลผลิต ลูกค้าหรือเขตพื้นที่ สามารถเชื่อมโยง จุดหมายของแผนกและองค์กรเข้ากันได้ดีสำหรับ ข้อเสีย เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างแผนกที่จับตา หน้าที่และแผนกอื่น โดยองค์กร รัฐพัฒนาแผนกที่จัดตามหน้าที่ค่อนข้างมาก ในองค์กรมีขนาดใหญ่ อะไรไปถึงกันไป ถ้าในกรณีจะพยายามเพิ่มการควบคุมแผนกอื่นมากขึ้น ทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นได้ ค่าใช้จ่ายในการบริหารค่อนข้างสูง และมีการตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะ อาจเป็นไปได้ช้า เนื่องจากต้องประสานงานระหว่างแผนกที่จัดต่างรูปแบบกัน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555)

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.4.1 ผู้นำ

การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีผู้นำ (Leader) บุคคลที่สามารถชี้แนะ สร้างแรงบันดาลใจ และโน้มน้าวผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน พวกเขารวบรวม คุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการโน้มน้าวและชี้แนะ ผู้ติดตามหรือสมาชิกขององค์กร สังคม หรือทีม ซึ่งผู้นำอาจเป็นตำแหน่งหรือบุคคลธรรมดาที่น่าทึ่งใน

การทำงานให้สำเร็จ ในองค์กรของรัฐด้านการศึกษา เรียกกันว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น

คำว่า “ผู้นำ” มีความแตกต่างจาก “ผู้บริหาร” เช่นเดียวกับคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) มีความแตกต่าง จากคำว่า “การจัดการ” (Management) การจัดการ คือกระบวนการของการวางแผน และการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรโดยผ่านการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำและการควบคุม (Controlling) ผู้จัดการถูกจ้างมาและได้รับอำนาจโดยชอบธรรมหรืออำนาจที่เป็นทางการจากองค์กรในการ กำหนดบทบาท หรือสั่งการบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันคือ เรื่องของอำนาจ เพราะอำนาจทางการจัดการมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรตามระบบโครงสร้างขององค์กร ในขณะที่อำนาจทางภาวะผู้นำมาจากตัวบุคคล คือความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้มีเรื่องของระดับการยอมทำตามของผู้ตามด้วยเช่นกัน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549)

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างบางประการระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำ (Leaders)	ผู้จัดการ (managers)
1.สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ระยะยาว	1.บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
2.จูงใจและจัดพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย	2.มอบหมายงานให้กับพนักงานและให้พวกเขา
3.ถามคำถามเชิงวิเคราะห์ภาพรวมระยะยาว เช่น "อะไร" และ "ทำไม"	รับผิดชอบ
4.สามารถมีตำแหน่งใดก็ได้ แต่มักจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่มีงานหลายด้าน ตำแหน่งและความรับผิดชอบของพวกเขาไม่ใช่ผู้บริหาร	3.ถามคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้น เช่น "อย่างไร" และ "เมื่อใด"
เสมอไป (Nick Barney & Mary K. Pratt, 2023)	4.มีตำแหน่งงานเฉพาะและความรับผิดชอบคงที่

2.4.2 ภาวะผู้นำ

2.4.2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ได้โดยใช้อำนาจ (Power) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 6 แหล่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate empower) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) อำนาจการลงโทษ (Coercive power) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจการมีข้อมูล

สารสนเทศ (Information power) อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) มีนักวิชาการพูดถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Bartol et al., 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ 2555)

ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการโน้มน้าวและชี้แนะผู้ติดตามหรือสมาชิกขององค์กร สังคม หรือทีม ความเป็นผู้นำมักเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับตำแหน่ง ความอาวุโส หรือการจัดอันดับในลำดับชั้นของบุคคล โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้เมื่อเวลาผ่านไป แม้แต่ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งผู้นำก็ตาม (Nick Barney, 2023)

ในยุคที่โลกเต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ สังคมมนุษย์มีความอ่อนไหวและเปราะบาง ส่งผลให้เกิดความกังวลและคาดการณ์ได้ยาก ข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้การทำความเข้าใจเป็นเรื่องท้าทาย ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัว สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนากลยุทธ์การทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสมาชิกให้เข้ากับสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นโอกาสในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด

บทบาทของผู้นำในองค์กรไม่ได้จำกัดเพียงแค่การบริหารจัดการ แต่ต้องส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในหลายมิติ ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคล การทำงานร่วมกัน การประเมินผล การให้การสนับสนุน และการวางแผน การเพิ่มศักยภาพของพนักงานอาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะผู้นำผ่านการฝึกอบรม การเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสาร ทักษะทางเทคนิค การบริหารจัดการ และการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและวิชาชีพ (Nazir et al., 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสื่อสาร

การสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายรูปแบบเพื่อลดข้อจำกัดและทำให้สามารถเข้าถึงสมาชิกทุกคนได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร แม้จะมีข้อจำกัดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น บริบททางสังคม พื้นที่ และเศรษฐกิจ แต่ในยุคที่สังคมและเศรษฐกิจกำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล รูปแบบการดำเนินชีวิต คุณภาพชีวิต และความสุขของสมาชิกในองค์กรก็ได้รับผลกระทบโดยตรงความร่วมมือ (Collaboration) บนพื้นฐานของเมตตาจิต (Compassion) เป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยเชื่อมต่อ (Connect) การสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงการรู้เท่าทันสื่อและการสื่อสาร (Communication & Media Literacy) ความหลากหลาย (Diversity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะอาชีพ (Career & Learning Reliance) อย่างยั่งยืน

2.4.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำที่ดีมีศักยภาพในการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ ชี้แนะ และสอนผู้อื่นให้เก่งขึ้น ผู้นำที่ดีจะสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นทำตามเป้าหมายและทำให้พวกเขาเชื่อมั่น ผู้นำเป็นตัวอย่างที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในโลก ในฐานะส่วนหนึ่งของการพัฒนาความเป็นผู้นำ พวกเขาพยายามที่จะได้รับความรู้และทักษะที่จะช่วยพวกเขาในการตัดสินใจในขณะที่พวกเขานำผู้อื่นไปสู่เส้นทางที่พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จอันเหลือเชื่อร่วมกัน (Colin Baker, 2023)

1. ผู้นำแนะนำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นตามธรรมชาติเท่านั้น หากเป็นเช่นนั้น โลกคงไม่ต้องการผู้นำ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำกับทิศทางของตนเองว่าการดำเนินการใดจะทำให้เกิดผลกระทบมากที่สุด ดังที่สตีฟ จ๊อบส์ อธิบายไว้ว่า “นวัตกรรมสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม” ด้วยการเป็นผู้นำฝ่ายบริหารสามารถระบุได้ว่าเหตุใดจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนต่อไปคืออะไร

2. ผู้นำช่วยเหลือผู้คนเติมเต็มความต้องการ การพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อื่น นั้นรวมถึงการช่วยให้ผู้คนเติมเต็มความต้องการของพวกเขา หากมีคนเชื่อว่าผู้นำเข้าใจความรู้สึกและข้อกังวลของตนอย่างแท้จริง พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะติดตามพวกเขามากขึ้น ส่งผลให้มีความมั่นใจและความรู้สึกปลอดภัยเพิ่มขึ้น

3. ผู้นำแก้ไขข้อขัดแย้ง ภาพสะท้อนอีกประการหนึ่งของความสำคัญของความเป็นผู้นำก็คือความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้นำจะรับฟังข้อกังวลและแก้ไขอย่างรวดเร็ว การช่วยให้ผู้คนรู้สึกว่าคุณได้รับการรับฟังสามารถขจัดปัญหาในอนาคตได้ นอกจากนี้ ด้วยการมีส่วนร่วมในทักษะการแก้ไขข้อขัดแย้ง ผู้นำยังได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความท้าทายที่ผู้คนเผชิญอยู่ ด้วยเหตุนี้ ความเป็นผู้นำจึงชี้ให้เห็นถึงโซลูชันที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นว่าพวกเขารับฟังอย่างแท้จริง

4. ผู้นำให้คำแนะนำ การแนะนำไม่ได้เป็นเพียงการบอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไร สำหรับผู้นำที่ดี มันเกี่ยวกับการอธิบายวิธีทำบางสิ่ง บางครั้งผู้คนต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมเมื่อเรียนรู้ และผู้นำต้องเต็มใจดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อทำเช่นนั้น ทำได้โดยการยกตัวอย่าง ตัวอย่างเช่น หากผู้คนเห็นผู้นำทำ พวกเขาก็อยากจะทำตาม

5. ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ ในขณะเดียวกัน บางคนต้องการความช่วยเหลือในการทำ ความเข้าใจว่าทำไมพวกเขาถึงทำอะไรบางอย่าง ผู้นำสามารถใช้ทักษะของตนเพื่อก้าวเข้ามาแสดงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำวางงานและความรับผิดชอบไว้ในบริบทที่เหมาะสมสำหรับผู้คน ด้วยแนวทางนี้ พวกเขาสามารถรู้ได้ว่าตนเหมาะสมกับโครงสร้างใหญ่ของสิ่งต่าง ๆ ตรงไหน

6. ผู้นำพัฒนาขวัญกำลังใจ ความสำคัญของความเป็นผู้นำขยายไปถึงขวัญกำลังใจ ผลการวิจัยจาก SurveyMonkey แสดงให้เห็นว่าผู้คน 43 เปอร์เซ็นต์กล่าวว่าพวกเขารู้สึกมั่นใจมาก

ขึ้นเมื่อได้รับการชื่นชม ผู้นำที่ดีแสดงความขอบคุณต่องานที่ผู้คนที่ทำซึ่งทำให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผลการสำรวจพบว่าสิ่งนี้นำไปสู่ความมั่นใจมากขึ้น เมื่อฝ่ายบริหารทำให้แน่ใจว่ามีการยกย่องและยกย่องผู้คนที่อย่างสม่ำเสมอ ขวัญกำลังใจในหมู่พนักงานก็จะดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีนี้คนอื่น ๆ จึงสามารถเห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำได้

7. ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ความรู้สึกของสภาพแวดล้อมการทำงานแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลเช่นกัน เมื่อผู้บริหาร กรรมการ และผู้จัดการมีทัศนคติเชิงบวกและให้กำลังใจ ผู้คนจะรู้สึกเหมือนอยู่บ้านและพร้อมที่จะมีส่วนร่วม ผู้นำทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพแวดล้อมการทำงานยังคงยกระดับและสะดวกสบาย แม้ว่าจะทำงานจากระยะไกลก็ตาม

2.4.3 ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม บริบททางสังคม วัตถุประสงค์ขององค์กร และแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยสามารถแบ่งประเภทหลักๆ ได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำหลักตามทฤษฎีตะวันตก

1.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) เน้นการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ใช้ระบบคำสั่งจากบนลงล่างเหมาะกับสถานการณ์เร่งด่วนที่ต้องการการตัดสินใจรวดเร็ว

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม เหมาะกับองค์กรที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ปลดปล่อยให้ทีมทำงานอย่างอิสระ โดยไม่มีการควบคุม เหมาะกับทีมที่มีประสบการณ์สูงและต้องการความคิดริเริ่ม

1.4 ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เน้นการพัฒนาทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว

1.5 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ใช้ระบบรางวัลและลงโทษเพื่อจูงใจ มุ่งเน้นผลงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน

1.6 ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ให้ความสำคัญกับความต้องการของทีมก่อนองค์กร มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ

1.7 ผู้นำแบบโค้ช (Coaching Leadership) มุ่งพัฒนาศักยภาพของสมาชิกทีมผ่านการให้คำปรึกษา เน้นการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกัน

1.8 ผู้นำแบบวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สื่อสารเป้าหมายระยะยาวอย่างชัดเจน สร้างแรงจูงใจด้วยภาพอนาคตที่ดึงดูดใจ

2) ภาวะผู้นำตามวัฒนธรรมและบริบทท้องถิ่น

2.1 ผู้นำแบบสแกนดิเนเวีย (Swedish/Norwegian Leadership) เน้นการมีส่วนร่วม (Participative) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร

2.2 ผู้นำแบบเยอรมัน (German Leadership) เน้นโครงสร้างและระบบที่เป็นระเบียบ ยึดหลักเหตุผลและความชัดเจน

2.3 ผู้นำแบบเอเชียตะวันออก (East Asian Leadership) เน้นความสามัคคีของกลุ่ม (Collectivism) เคารพลำดับชั้นและผู้ใหญ่

2.4 ผู้นำแบบละติน/อาหรับ (Latin/Arab Leadership) ใช้เครือข่ายส่วนตัวและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นที่ผู้นำระดับสูง

2.5 ผู้นำแบบรัสเซีย (Russian Leadership) ใช้ระบบอุปถัมภ์และสายสัมพันธ์ส่วนตัว มุ่งเอาชนะอุปสรรคด้วยความมุ่งมั่น

2.6 ผู้นำแบบออสเตรเลีย (Australian Leadership) เน้นความเป็นกันเอง (Mateship) ลดความสำคัญของลำดับชั้น

3) ภาวะผู้นำสมัยใหม่

3.1 ผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นฐาน ส่งเสริมการทำงานแบบ Agile

3.2 ผู้นำยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI Leadership) ผสมผสาน AI เข้ากับการตัดสินใจ เน้นทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

3.3 ผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) ใช้พลังทางอารมณ์และคุณค่า สร้างความเชื่อมั่นในทีม

3.5 ผู้นำแบบนักบุกเบิก (Pioneer Leadership) ลุกขึ้นทดลองสิ่งใหม่ ยอมรับความเสี่ยงเพื่อสร้างนวัตกรรม

4) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

4.1 ผู้นำภาวะวิกฤต (Crisis Leadership) รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เน้นการสื่อสารที่ชัดเจนและรวดเร็ว

4.3 ผู้นำทางทหาร (Military Leadership) ใช้ระบบคำสั่งและการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เน้นวินัยและความรับผิดชอบ

4.4 ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ผสมผสานหลักธรรมหรือศาสนา มุ่งสร้างความหมายในการทำงาน

2.4.4 ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม

ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) หมายถึง การนำในลักษณะที่เน้นไปที่ความเชื่อมั่นในอำนาจหรือความเป็นผู้มีอำนาจ เป็นลักษณะที่มักจะเห็นในรูปแบบของการนำที่มีลำดับชั้นสูงสุดในองค์กรหรือชุมชน ผู้นำแบบดั้งเดิมมักมีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานโดยไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความคิดเห็นหรือความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม บางครั้งภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมอาจทำให้เกิดความขัดแย้งหรือความไม่พอใจในกลุ่ม เนื่องจากมักจะมีการพิจารณาความเป็นมิตรและความเท่าเทียมในการทำงานน้อยลง ในบางกรณีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมอาจมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่เร็วและมั่นคง เช่น ในสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือในการบังคับใช้ความเคารพต่อกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ แต่ก็อาจทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ในด้านความกระตือรือร้นหรือความไม่พอใจในกลุ่มได้ด้วย โดยมีหลากหลายแนวคิดทฤษฎีดังนี้

อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theories) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership Theory)

1.ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theories) บุคลิกภาพทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ (Gary Yukl (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) การเป็นผู้นำขึ้น อยู่กับบุคลิกภาพทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะภาวะผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติทั้งลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ รูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี กิริยาห้าวหาญ และกล้าแสดงออก และลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเด็ดขาด ความเฉลียวฉลาด และความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนตัว สรุปได้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษที่เรียกว่า “เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ”

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan's Studies, 1940) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิผลในการทำงาน

2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-centered) มักสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยจะช่วยให้ ผู้ตามมีส่วนร่วมทั้งในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในการดำเนินงาน ทั้งยังให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามอีกด้วย

2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Production- centered) มักสร้างมาตรฐานในการทำงานโดยจะกำกับดูแลการทำงานอย่าง ใกล้ชิดเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University's Studies ค.ศ. 1940)

1. พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานตามโครงสร้าง (Initiating structure or Task-oriented) มักแสดงออกต่อผู้ตามในลักษณะให้ความสำคัญ กับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน โดยมุ่งที่ความสำเร็จของงาน

2. พฤติกรรมผู้นำแบบใส่ใจพนักงาน (Consideration or Employee-oriented) มักแสดงออกในลักษณะให้ความไว้วางใจและรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ตามประกอบการตัดสินใจ โดยใช้ตาข่ายการจัดการ (Managerial grid)

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented management) มักเน้นงานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรม

ผู้นำแบบมุ่งคน (Country club management)

ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road management)

ผู้นำแบบมุ่งงานมุ่งคนต่ำ (Impoverished management) มักเน้นงานเท่ากับ ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นิยมใช้ ความประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ นิยมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้สนุก

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership)

ผู้นำที่เน้นงาน (Task-oriented) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายตาม กำหนดเวลา โดยมุ่งเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบโครงสร้างงาน การมอบหมายหน้าที่ และการ ตรวจสอบผลลัพธ์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ ความรู้สึกและความเป็นอยู่ของทีม โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเชื่อใจ การสนับสนุนช่วยเหลือ การ สื่อสารที่ดี และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามัคคีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership Theory)

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling : S1) มักกำหนดบทบาทและสั่งให้ผู้ตามทำงานตาม

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling : S2) เป็นแบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง มักใช้คำสั่งและให้การสนับสนุน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating : S3) เป็นแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง มักเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วม ตัดสินใจโดยผู้นำเพียงส่งเสริม สนับสนุน และติดต่อสื่อสารกับผู้ตามเป็นระยะ

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating : S4) เป็นแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มักให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนแก่ผู้ตามน้อย ผู้ตามจึงต้อง รับผิดชอบทั้งงานและความสำเร็จขององค์การไปพร้อมกัน

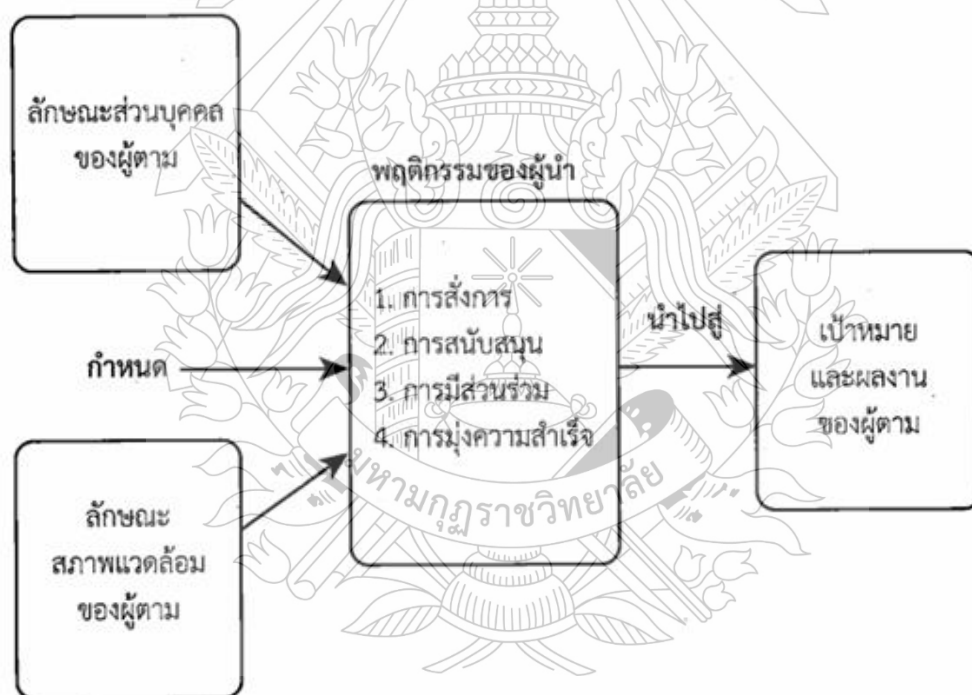
5.ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory of leadership)

1.ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมแบบ มุ่งงาน โดยผู้นำจะกำหนดหน้าที่และวิธีการทำงานให้ผู้ตาม

2. ผู้นำ แบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นพฤติกรรมแบบสนับสนุน โดยผู้นำจะมีความเป็นมิตรและให้ความสนใจในความต้องการของผู้ตาม

3.ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นพฤติกรรม แบบตัดสินใจ โดยผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ

4.ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมแบบจูงใจคน โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังให้ผู้ตามได้ทำงานอย่างดีที่สุด รวมทั้งให้รางวัลกับผลงานที่ดี



ภาพที่ 2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางสู่เป้าหมาย

6.ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX)

ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคน แตกต่างกันไป โดยจำแนกความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามไว้ดังนี้

1.กลุ่มวงใน (In-group) ผู้ตามในกลุ่มนี้จะทำงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากผู้นำ และประเภทที่สอง

2.กลุ่มวงนอก (Out-group) ผู้ตามในกลุ่มนี้จะทำงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้ รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากผู้นำ

Mashum Mollah (2022) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) ไว้ว่า อำนาจเผด็จการที่มอบให้แก่บุคคลที่ทำให้ถูกต้องตามกฎหมายโดยความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณี สิทธิในการปกครองในกรอบความเป็นผู้นำเป็นกรรมพันธุ์ และสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น รูปแบบความเป็นผู้นำนี้เป็นไปตามวิธีการจากบนลงล่าง โดยผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์ และให้ทิศทางและแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ควบคุมทรัพยากร ภูมิ เวลา และบุคลากร ภายในขอบเขตองค์กร ผู้ติดตามทำหน้าที่ภายใต้อำนาจเผด็จการ และการควบคุมของผู้นำ ผู้นำตั้งกฎเกณฑ์ ให้คำแนะนำ และออกคำสั่งแก่ผู้ตาม จากข้อมูลของ Organizational Dynamics (1973) กล่าวว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมสามารถอธิบาย ได้แก่ แนวทางลักษณะนิสัย แนวทางพฤติกรรม แนวทางสถานการณ์ฉุกเฉิน แนวทางตามบทบาท และทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่ ดังรายละเอียดดังนี้

1. แนวทางลักษณะนิสัย (Trait Approach) การตรวจสอบคุณลักษณะและวิธีการของผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการ จากการศึกษาซีอีโอ (CEO) ชาวยุโรป และผู้ได้บังคับบัญชา กว่า 1200 ราย ระบุรูปแบบความเป็นผู้นำหลักห้ารูปแบบที่สนับสนุน ลักษณะสำคัญส่งผลปัจจัยความสำเร็จคือ

- 1.1 การสร้างทีม ความอดทน แกร่งบันดาลใจ การสนับสนุน
- 1.2 กักตุน ให้ความเคารพ ไว้วางใจ เชื่อถือได้ ยุติธรรม
- 1.3 นักยุทธศาสตร์ เชื่อถือได้
- 1.4 ความคิดสร้างสรรค์ สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ สร้างแรงบันดาลใจ มีความมั่นใจ
- 1.5 หลงใหลในความคิดใหม่ ๆ อยากรู้ อยากเห็น กระตือรือร้น และมีส่วนร่วม

2. แนวทางพฤติกรรม (Behavioral Approach) ประเภทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จและความพึงพอใจของพนักงาน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างแนวทางที่เน้นความสัมพันธ์ของพนักงานเป็นหลัก กับแนวทางที่เน้นการผลิตเป็นหลัก เพื่อทำงานให้สำเร็จ การศึกษาล่าสุดโดย Zenger-Miller วิเคราะห์ตัวอย่างความเป็นผู้นำที่ดีและไม่ดีจำนวน 1,871 คน และจำแนกได้ทั้งหมด 17 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้นำดังนี้ ดังนี้

- 1.กำหนดหรือแบ่งปันวิสัยทัศน์
2. การจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 3.ให้ความสำคัญกับลูกค้า
4. การติดต่อกับบุคคล
- 5.สนับสนุนทีมและกลุ่ม
6. การแบ่งปันข้อมูล
- 7.การแก้ปัญหาการตัดสินใจ
8. การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ
9. บริหารจัดการโครงการ
10. การแสดงทักษะทางเทคนิค
11. การบริหารเวลาและทรัพยากร
- 12.การรับผิดชอบ
13. มีความคิดริเริ่มเกินกว่าข้อกำหนดของงาน
- 14.การจัดการอารมณ์
15. การแสดงจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 16.แสดงความเห็นอกเห็นใจ
- 17.นำเสนอผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือ

3. แนวทางฉุกเฉิน (สถานการณ์) (Contingency Situational Approach) เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับตัวแปรสามประการ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้เป็นผู้นำ (Led) และสถานการณ์ (situation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเลือกหนึ่งในสี่รูปแบบ (มุ่งเน้นที่ความสำเร็จ คำสั่ง การมีส่วนร่วม หรือการสนับสนุน) ที่ตรงกับสถานการณ์ฉุกเฉินและช่วยเหลือสมาชิกในทีมไปตามเส้นทางสู่เป้าหมายที่มีมูลค่าสูงสุด

4. แนวทางตามบทบาท (Role Approach) ตามทฤษฎีแล้วผู้นำในระดับสูงขององค์กรหรือในบริษัทขนาดใหญ่ มักถูกเรียกให้เล่นบทบาทผู้ประสานงานระหว่างบริษัทกับองค์กรภายนอก และผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่ามีบทบาทหน้าที่ในการจัดการการสร้างแรงบันดาลใจ การประสานงาน ผู้จัดการสิ่งรบกวน รวมถึงบทบาทอำนวยความสะดวกที่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เช่น ผู้จูงใจ ผู้ประสานงาน และนักพูดสื่อสาร ขณะเดียวกันผู้นำยังมีบทบาทในการตัดสินใจ การดูแลข้อขัดแย้ง และการค้นหา โอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดของ Duta (2011) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเผด็จการหรือเผด็จการ (Authoritative or Autocratic Leadership) ภาวะผู้นำแบบเสรี (Laissez-Faire or Free Reign Leadership) ภาวะผู้นำแบบตอบสนอง (Reactive Leadership)

1.ภาวะผู้นำเผด็จการหรือเผด็จการ (Authoritative or Autocratic Leadership) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการอำนาจควบคุมอย่างเต็มที่ โดยไม่เต็มใจที่จะมอบหมายความรับผิดชอบให้ใคร พวกเขาเพิกเฉยต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้การข่มขู่และความกลัวเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นลงมือทำบางสิ่งบางอย่าง เงื่อนไขที่เหมาะสมในการใช้คือเมื่อคุณมีข้อมูลทั้งหมดสำหรับการแก้ปัญหา แต่คุณไม่มีเวลาเพียงพอ รูปแบบผู้นำแบบนี้จะได้ผลดีกว่ากับทีมขนาดเล็กที่มีความสามารถสูงและมีแรงจูงใจสูง ตัวอย่างเช่น ในกองทัพบก เราจะพบผู้นำแบบนี้ในระดับกำลังพล กลุ่ม หรือหมวด ซึ่งบางคนมักจะคิดว่ารูปแบบนี้เป็นเครื่องมือในการตะโกน ใช้ภาษาที่เรียกร้อง และนำโดยการข่มขู่และใช้อำนาจในทางที่ผิด ซึ่งได้ผลดีกว่าในช่วงสงคราม แต่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าในยามสงบ ปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติ

2.ภาวะผู้นำแบบเสรี (Laissez-Faire or Free Reign Leadership) ปกครองแบบเสรี หรือ ปล่อยปละละเลย หรือ อิสระเต็มที่ ในรูปแบบนี้ ผู้นำจะปล่อยให้พนักงานแก้ปัญหา และพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้ใครมาขัดขวาง ลดการสั่งการลงมือปฏิบัติให้น้อยที่สุด ขณะที่พนักงานกำหนดเป้าหมายของตนเอง รับผิดชอบงาน ตัดสินใจ และแก้ไขสถานการณ์ด้วยตนเอง รูปแบบนี้ใช้เมื่อพนักงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดสิ่งที่ต้องทำและวิธีการได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำจำเป็นต้องมีพนักงานที่ซื่อสัตย์ มีความสามารถ น่าเชื่อถือ มีแรงจูงใจเพียงพอ และมีประสบการณ์สูง อย่างไรก็ตาม พวกเขาจำเป็นต้องได้รับคำสั่งจากผู้ประสานงานภายนอก ผู้นำควรใช้รูปแบบนี้อย่างชาญฉลาด เพราะไม่สามารถทำทุกอย่างได้ และควรจัดลำดับความสำคัญและมอบหมายงานเฉพาะบางส่วน รูปแบบนี้ไม่เหมาะสำหรับผู้นำที่มีบุคลิกชอบโทษคนอื่นเมื่อเกิดปัญหา แต่เหมาะสำหรับผู้นำที่มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวพนักงานอย่างเต็มที่ ในมุมมองของทหาร รูปแบบนี้ไม่ได้มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤตที่ต้องตัดสินใจอย่างฉับพลันหรือตอบสนองอย่างรวดเร็ว แม้ว่ารูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้มักจะไม่มีประสิทธิภาพ แต่มันจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อคุณมีทีมงานที่ดี ซึ่งมักจะอยู่ในแผนกหรือแผนกเล็กๆ ที่ต้องการนวัตกรรม เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์และชาญฉลาดมีอำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมเฉพาะในเรื่องที่สำคัญมากเท่านั้น และต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนตัดสินใจ

3.ภาวะผู้นำแบบตอบสนอง (Reactive Leadership) ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และมักจะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บ่อยครั้ง เพราะเขาหรือเธอไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรก็ตาม ผู้นำประเภทนี้สามารถฟังพาได้และไม่สามารถสร้างทีมที่

น่าเชื่อถือได้ เพราะผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถไว้วางใจผู้นำได้ สำหรับผู้นำทางทหาร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยไม่มีทฤษฎีที่น่าเชื่อถือรองรับนั้นอยู่ในพื้นที่สีเทาของหลักคำสอน

2.4.5 ภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย

ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary leadership) หมายถึง การนำที่มุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน เป็นการนำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และความเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือกลุ่ม ภาวะนี้มักเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และการสนับสนุนที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทุกคนในทีม ผู้นำร่วมสมัยมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการฟังและเข้าใจความคิดเห็นและเหตุผลของสมาชิกในทีม และสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ของทุกคนเพื่อให้มีการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาหรือเรื่องยาก การนำแบบร่วมสมัยยังมีการส่งเสริมคุณลักษณะเช่น ความยืดหยุ่น การเปิดกว้างในการรับฟัง และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ภาวะนี้มักเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรหรือทีมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว จากงานวิจัย Chowdhury et al., (2024) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาระดับอุดมศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน ที่สถาบันต่าง ๆ เผชิญในโลกยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการสอน การรวมเอาทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากผู้นำพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เฉลิมฉลองความหลากหลายและส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน มุมมองระดับโลกเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปลูกฝังแนวทางความเป็นผู้นำที่ร่วมมือกัน และคำนึงถึงวัฒนธรรมโดยยอมรับถึงความเชื่อมโยงกันของการศึกษาข้ามพรมแดน

อุทัย ปริญาสุทธินันท์ (ม.ป.ป.) แนวทางการศึกษาผู้นำร่วมสมัย (Contemporary approach) ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบมาก บารมี และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดหลักที่ใช้ศึกษาผู้นำร่วมสมัย ดังนี้

1. ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitutes for leadership theory)

1) การทดแทน (Substitutes) จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำไม่จำเป็นและเกินความต้องการ หมายความว่า ผู้ตามเข้าใจและรับรู้บทบาทของตนได้เป็นอย่างดี มีแรงจูงใจที่ดี และมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

2) การทำให้เป็นกลางหรือหมดความสำคัญ (Neutralizers) จะเป็นภาวะของงานหรือองค์การที่เป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้นำผู้นำได้ดำเนินงานไปในแนวทางที่ได้กำหนดไว้ หรือทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้นำไร้ผลองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทดแทน และการทำให้เป็นกลางไว้ดังนี้

2.1) ผู้ได้บังคับบัญชา ประสบการณ์ ความสามารถ การฝึกอบรม ความเป็นมืออาชีพ การเพิกเฉยต่อรางวัล

2.2) โครงสร้างของงานงานที่ชัดเจน ผลย้อนกลับของงาน ความพึงพอใจ

2.3) ลักษณะขององค์การ ความเป็นหนึ่งเดียวกัน อำนาจการให้รางวัลต่ำ เป็นทางการ กฎระเบียบไม่ยืดหยุ่น ความเห็นห่างระหว่างกัน

2.ภาวะผู้นำแบบมากบารมี (Charismatic leadership)

1. มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง มีความสามารถ ทำในสิ่งที่พิเศษจากคนอื่น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจได้

2. ต้องทุ่มเทในการทำงาน กล้าได้กล้าเสียในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผลประโยชน์ของตน

3. ต้องมั่นใจในจุดยืนของตนและทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของงานมากขึ้น

4. ต้องใช้อำนาจที่มีอยู่ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้มากกว่าที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด

3.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

1. ต้องมากบารมี โดยใช้อิทธิพลในการกระตุ้นอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตามให้คล้อยตามได้

2. ต้องกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ปัญหาจากมุมมองใหม่ได้

3. ต้องพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยในการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาประสบการณ์ใดก็ตามเปรียบเทียบกับผู้นำมากบารมี ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพลกระตุ้นอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมอบอำนาจและส่งเสริม ผู้ตามให้เกิดการคิดเป็นมากกว่าเกิดความจงรักภักดี

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพบได้อยู่เสมอในทุกระดับขององค์การ

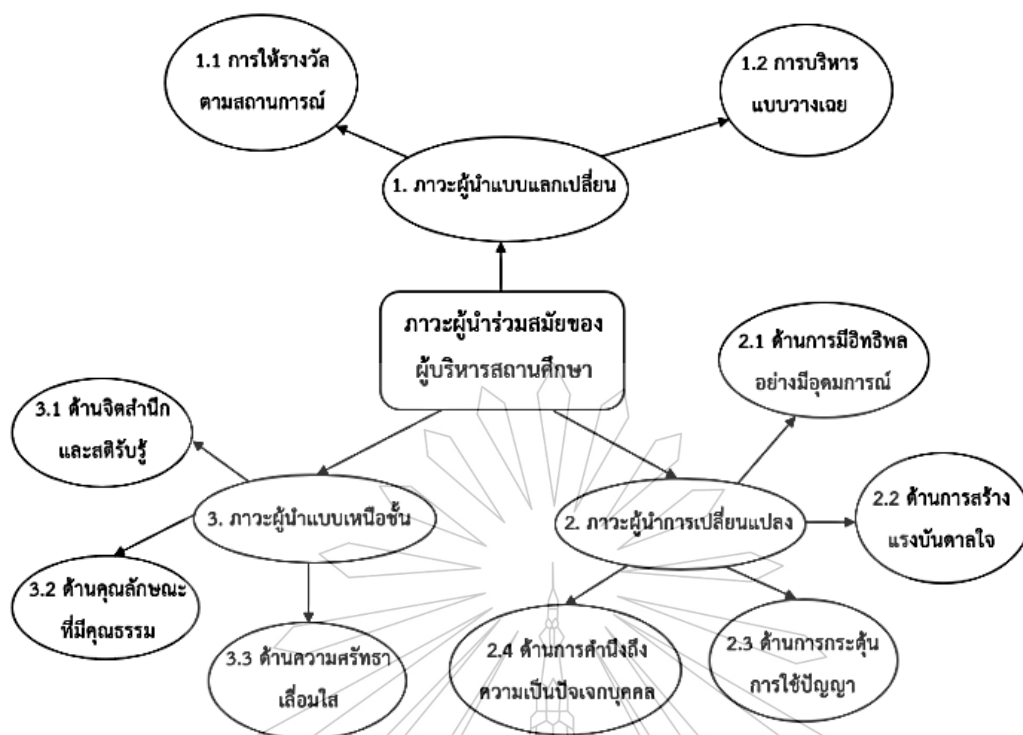
4. ผู้นำแบบมากบารมีอาจทำให้ผู้ตามลอกเลียนแบบพฤติกรรมได้ แต่ไม่สามารถสร้าง แรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นได้

5. ผู้นำแบบมากบารมีอาจทำให้ผู้ตามรักและสนับสนุนได้มากพอกับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ต่อต้าน

Gardiner & Enomoto (2006) กล่าวถึง ภาวะผู้นำร่วมสมัย ว่าเป็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง ถึง วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมและรูปแบบขององค์กรที่เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นได้รับการพัฒนาต่อยอดจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามลำดับ โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบเกี่ยวพันต่อกันในลักษณะที่เป็นแถบภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง (Leadership Continuum) ดังนั้นกรอบความคิดที่ใช้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental Leadership ในประเด็น ต่าง ๆ จำเป็นต้องอธิบายครอบคลุมตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ไปด้วยกัน โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบดังกล่าวมีความเกี่ยวพันต่อกันบนแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum) อาจเรียกรวมกันว่า 3 Ts' Leadership



ภาพที่ 2.8 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum) (สาวิตรี สุจริต, 2566)
อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556)



ภาพที่ 2.9 ภาวะผู้นำร่วมสมัยของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 (สาวิตรี-สุจรีต และ สุเทพ เมย์ไธสง, 2566)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) มีแนวคิด หลักเชิงพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นภาวะผู้นำของผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำตนเป็น ผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนารอบความคิด เชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง จนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง โดยผู้นำจะใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้สามารถจุดใจตนเอง และนำตนเองได้ และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ (Self- Directing) คนเหล่านี้แทบจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (External Control)

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ดังนี้

1.การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมี พฤติกรรม การบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากร ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้

2.ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) คือ การที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้ บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป

3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม ที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากร สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง โดยต้องเข้าใจ เป้าหมายขององค์การ

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) คือ การที่ผู้นำ หรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อ การทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหอย่ง มีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีใน การปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ สร้างรูปแบบความคิดที่ดี

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand) หมายถึงการที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถเพื่อบรรลุใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน มุ่งพัฒนาตามความต้องการและความสนใจ

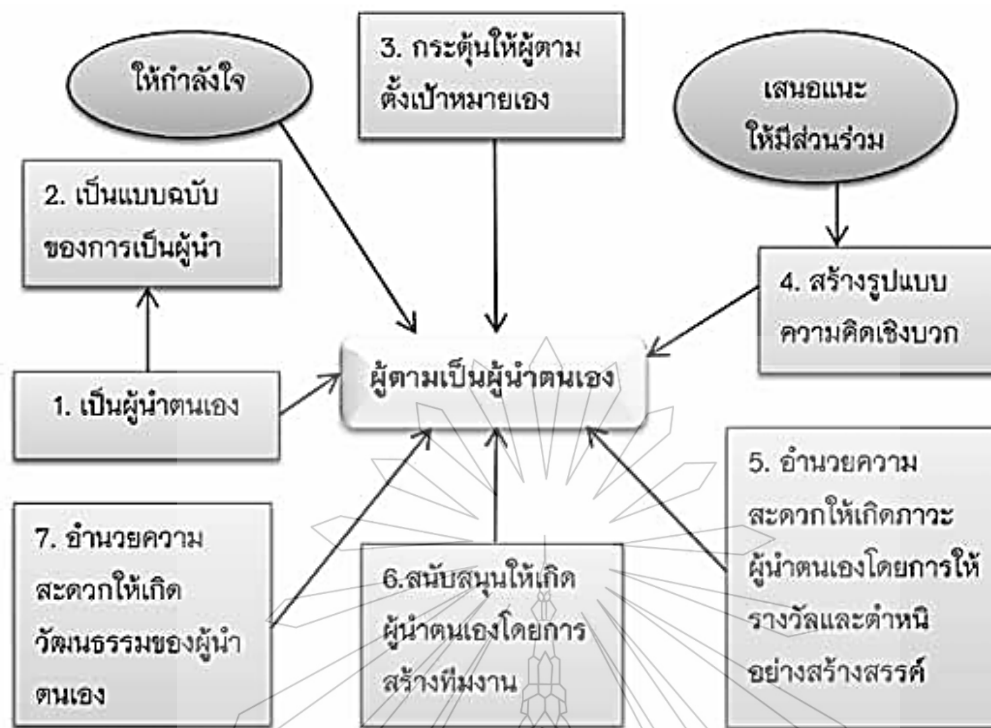
6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Trough Teamwork) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงาน ได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้าง ความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อ หน่วยงาน แนวทางการฝึกปฏิบัติในการเป็นผู้นำเหนือผู้นำนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Strategy) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำ และผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารและ ความรู้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม (Team Strategy) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์การ ประสบผลสำเร็จได้ เพราะทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันทำงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3. กลยุทธ์การจัดการองค์การ (Organizational Strategy) การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำในตัวบุคคลของผู้อื่นได้



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้ตามตามความคิดของ Manz & Sims (2001)

Duta (2011) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบร่วมสมัยที่ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย (Participative or Democratic) ภาวะผู้นำแบบผู้นำแบบรับมือ (Reactive Leadership) ภาวะผู้นำแบบความร่วมมือ/การโต้ตอบ (Cooperative / Interactive Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย (Participative or Democratic Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ให้อำนาจแก่ทีมโดยการมอบหมายความรับผิดชอบ บอกให้คุณ “ร่วมมือกันแก้ปัญหานี้” และทำให้คุณกลายเป็นส่วนหนึ่งของทีม อย่างไรก็ตาม ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยอาศัยการโน้มน้าวใจในตอนท้ายเพื่อให้ได้ฉันทามติ ในกองทัพบก ภาวะผู้นำแบบนี้มักใช้เมื่อพิจารณาถึงข้อเท็จจริงที่ว่าผู้นำไม่ได้รู้ทุกอย่าง และทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องแบ่งปันข้อมูลกัน แก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบนี้คือการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการตัดสินใจ และเราสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบนี้ได้ผลดีกว่า ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่กองพันขึ้นไป ภาวะผู้นำแบบนี้ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น แม้ว่าจะรู้ผลลัพธ์สุดท้ายแล้ว แต่พวก

เขาก็ยังคงพยายามหาทางเลือกอื่น ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะพวกเขาเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะคิดหาแนวคิดที่ถูกต้อง

2. ภาวะผู้นำแบบผู้นำแบบรับมือ (Reactive Leadership) ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้และมักจะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บ่อยครั้งเพราะเขาหรือเธอไม่รู้ว่าต้องทำอะไร อย่างไรก็ตาม ผู้นำประเภทนี้ น่าเชื่อถือและไม่สามารถสร้างทีมที่น่าเชื่อถือได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถไว้วางใจผู้นำได้ สำหรับผู้นำทางทหาร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยปราศจากทฤษฎีที่น่าเชื่อถืออยู่เบื้องหลังนั้น ถือเป็นพื้นที่สีเทาทางทฤษฎี

3. ภาวะผู้นำแบบความร่วมมือ / การโต้ตอบ (Cooperative/Interactive Leadership) รูปแบบความเป็นผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นพ้องต้องกันของพนักงานและความสามัคคีภายในสมาชิก มากกว่าการแก้ไขปัญหาอย่างมีอหิชาวิธีนี้ใช้ไม่ได้ผลในองค์กรทางทหารหรือในธุรกิจ หากคุณต้องการตัดสินใจที่ถูกต้อง

4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ผู้นำประเภทนี้ใช้การชี้นำโดยใช้วัตถุประสงค์และคาดหวังผลลัพธ์ในระดับหนึ่ง แต่ไม่สนใจว่าจะบรรลุผลได้อย่างไร พวกเขามีประโยชน์ในตลาดต่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมายเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว วิธีนี้อาจไม่เป็นที่นิยม แต่บางครั้งก็ใช้ได้ผลในโครงสร้างแบบลำดับขั้นที่รวมศูนย์

5. ภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมผ่านการสร้างแรงบันดาลใจและการเสริมพลัง ซึ่ง Burns (1978) ได้ระบุเป็นคนแรก ผู้นำเหล่านี้มีเสน่ห์ดึงดูดใจและผู้คนต้องการเอาใจพวกเขา พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์ในตัวเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น และเห็นคุณค่าในทีม รูปแบบความเป็นผู้นำนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลวัตตามการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ภาวะผู้นำแบบนี้น่าจะมีประโยชน์มากที่สุดในองค์กรทางทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงกลางของการรบที่ต้องตัดสินใจอย่างถูกต้องภายในระยะเวลาอันสั้น หรือในกิจกรรมทางธุรกิจระหว่างประเทศใดๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6. ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำประเภทนี้มักจะผสมผสานวิธีการบริหารที่หลากหลายเข้าด้วยกัน และสร้างรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันเล็กน้อยเมื่อจำเป็น พวกเขามีความยืดหยุ่นและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ พวกเขาทำงานได้ดีที่สุดกับทีมที่มีความสามารถ ซึ่งมีสมาชิกผู้เชี่ยวชาญที่มีความเป็นมืออาชีพสูง พึงพาอาศัยกัน และแทบไม่ต้องการการดูแล พวกเขาสามารถจัดการกับความซับซ้อนได้มาก โดยทั่วไปจะใช้การวางแผนขั้นสูง แม้ว่ามักจะมีผลยืดหยุ่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับอนาคต วิธีนี้ใช้ได้ผลดีมากในโครงสร้างทางทหารระดับสูงทุกประเภท ซึ่งจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาวที่ชัดเจนเกี่ยวกับกองทัพ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจให้เกิด

ความมุ่งมั่นและความร่วมมือ และได้รับความไว้วางใจเพราะพวกเขากำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานความเป็นเลิศของตนเอง

อภิขญา พรรณศรี et al.(2567) สตรีกับบทบาทภาวะผู้นำร่วมสมัย เมื่อมีการกล่าวถึงความเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มักจะกล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษของบุคคลคนนั้น ว่ามีลักษณะที่พิเศษ หรือแตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น บุคลิกภาพ,ความกล้าแสดงออก,ความเฉลียวฉลาด และความมั่นใจในตนเอง กล้านำทีม เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นช่วยสร้างให้บุคคลนั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่น อาจเรียกว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่กลายมาเป็นสิ่งกำหนดในการชี้ถึงการเป็นผู้นำได้ และจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ เฉพาะตัวบุคคลที่จะถูกเลือก ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นคุณลักษณะพิเศษก็ได้ซึ่งผู้นำมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ ให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ถูกนำมาใช้ในยุคปัจจุบันเรียกว่า ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ซึ่งถูกนำมากล่าวถึงดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบผนึกกำลัง (Synergistic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผนึกกำลังจะให้ความสำคัญกับ องค์กรและการให้คุณค่ากับความเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการบำรุงรักษามุ่งงานซึ่งผู้นำต้องใช้ แนวคิดแบบองค์รวมในการบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ความเคารพ ความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ

2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหมายถึงผู้นำที่ยึดถือหลักการ หรือหลักจริยธรรมเป็นสำคัญ การปฏิบัติและการตัดสินใจใดๆก็ตามต้องคำนึงถึงจริยธรรมเป็นสำคัญ เพื่อเป็นผู้นำต้นแบบทางจริยธรรมสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจตลอดทั้งความน่าเชื่อถือทำให้เกิดความเคารพต่อตัวผู้นำเอง

3) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึงผู้นำที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้นำด้าน IT เนื่องจากในสังคมยุคศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็น สังคมเครือข่าย และเป็นสังคมสารสนเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำยุคใหม่ต้องเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และ เสริมสร้าง และเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ ๆ เพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดังนั้นผู้นำในยุคไอทีจะต้องมี ความสามารถในการปรับตัว มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ความรู้ทางด้านไอที เพราะสังคมยุคไอที ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา สอดคล้องกับ พิชฌิม์ นนทนาธรัตน์ (2556) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (E-Leadership) ว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่สื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ ความรู้สึก ความคิด พฤติกรรม และ/หรือผลการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือองค์กร

4) ภาวะผู้นำยอดเยี่ยม (Transcendental Leadership) คือผู้นำที่มีคุณลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้นำที่อยู่เหนืออัตตาและความปรารถนาของตนเองสามารถทำให้ผู้ตามตอบสนองจุดหมายที่ดีขึ้น สร้างความสามัคคีในองค์กร มีความยุติธรรมซึ่งพอประมวลภาวะผู้นำยอดเยี่ยมยุค

ปัจจุบันเปลี่ยนจากการยึดมั่นในตนเอง เป็น มี จิตสำนึกในตนเองเปลี่ยนจากการพูดเป็น การกระทำ เปลี่ยนจากความเป็นอิสระจากกัน เป็นการพึ่งพาอาศัยกัน เปลี่ยนจากรายบุคคลเป็นหมู่คณะ เปลี่ยนจากประเทศที่แยกกันเป็นชุมชนโลกที่บูรณาการกัน รับฟังการสะท้อนผล ยึดค่านิยมเป็นศูนย์กลาง มี ทักษะระดับโลก และอำนวยความสะดวก ผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ไว้ว่า ภาวะผู้นำต้องมีความรอบรู้และศึกษาข้อมูลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองของประเทศต่าง ๆ เพราะการแข่งขันทางธุรกิจมีการซื้อขายสินค้าและการบริการระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น การแข่งขันในระดับสังคม ระดับประเทศหรือระดับใดก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ย่อมส่งผลกระทบต่อสังคมเราทั้งสิ้น คุณลักษณะที่สำคัญต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในยุคนี้จึงควรมี การคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Thinking Globally) เล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทาง วัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) พัฒนา ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี (Developing Technology Savvy) สร้างคู่ค้าทางด้านธุรกิจและพันธมิตร (Building Partnerships and Alliances) และสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Sharing Leadership)

Alkrdem (2020) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำร่วมสมัยที่ใช้ในการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการรวมลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributive Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative / Shared leadership) ภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน (Shared leadership) ซึ่งลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่จำเป็นในการพัฒนา โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเน้นว่าภาวะผู้นำไม่ควรผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ แต่ควรกระจายไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร และอาศัยประสบการณ์เป็นฐานมากกว่าอำนาจตาม ตำแหน่ง การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้นำ เจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การระบุและเผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

องค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีมและการเสริมสร้างพลังให้แก่ เจ้าหน้าที่ โดยใช้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและไม่เป็นลำดับขั้น เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวก ความเคารพ ซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีมเป็นสิ่งจำเป็น

การสนับสนุนการพัฒนาและนวัตกรรม การสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านการให้ โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและการสร้างความสามารถด้านภาวะผู้นำแก่สมาชิกในสังคม โรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ การสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในฐานะทีมผู้เรียนรู้ที่ดูแลการเรียนรู้ร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาความท้าทายใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ การส่งเสริมนวัตกรรมและการปรับปรุง ผ่านกลยุทธ์ที่เสริมสร้างพลังให้แก่เจ้าหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาความสามารถในการแปลงแนวคิดใหม่ และความรู้อันบุคคลเป็นกระบวนการ การปฏิบัติ และบริการที่เป็นนวัตกรรม

จุดแข็งและจุดอ่อน จุดแข็งของแนวทางนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์แบบดั้งเดิมของโรงเรียน การขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมในการนำโรงเรียนและการตัดสินใจ การจัดให้มีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมซึ่งคำนึงถึงบริบทรอบข้าง และการผลักดันให้สังคมโรงเรียนเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ในขณะที่จุดอ่อน ได้แก่ การขาดพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกันของโรงเรียน การครอบงำของวัฒนธรรมรวมศูนย์อำนาจ การหลีกเลี่ยงแนวทางใหม่ในการนำ และการมีส่วนร่วมที่อ่อนแอของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ

กระบวนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ต้องอาศัยการระบุแนวโน้มทั่วไป การยอมรับการกระจายอำนาจในการบริหารการเรียนรู้และการนำโรงเรียน การเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแยกตัวเป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบเปิดที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การเสริมสร้างพลังแก่เจ้าหน้าที่และสนับสนุนความเป็นอิสระ การขยายการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง การใช้โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและการทำงานเป็นทีม การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการปรับปรุงที่เผยแพร่วัฒนธรรมการสะท้อนคิดและการคิดวิเคราะห์ในหมู่สมาชิกสังคมโรงเรียน

Chowdhury et al. (2024) ภาวะผู้นำร่วมสมัยที่มีประสิทธิภาพในระบบอุดมศึกษาได้ให้ข้อค้นพบเชิงลึกที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับลักษณะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปของภาวะผู้นำภายในสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจประเด็นและรูปแบบสำคัญที่บ่งบอกถึงแนวปฏิบัติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Leadership) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ภาวะผู้นำตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis Leadership) ภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership) และภาวะผู้นำร่วมมือกัน (Collaborative Decision-Making) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในประเด็นเหล่านี้มีส่วนช่วยสร้างความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว ความสำเร็จโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษา การวิเคราะห์เชิงห้วข้อนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับผู้นำ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการทำความเข้าใจและส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในภูมิทัศน์ของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผลการศึกษาเน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในระบบอุดมศึกษา ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นบุคคลในแวดวงวิชาการ กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา และส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ล้วนมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขององค์กร การศึกษานี้เปิดเผยกรณีศึกษาที่ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง แต่ยังขับเคลื่อนโครงการริเริ่มเชิงเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกลายเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษา โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของผู้นำที่ส่งเสริมความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมภายในแวดวงวิชาการอย่างแข็งขัน ผลการวิจัยเน้นย้ำถึงผลกระทบเชิงบวกของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร และการมีส่วนร่วมของนักศึกษา สถาบันที่มีผู้นำที่มุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมแสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยมากขึ้น ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาการโดยรวมสำหรับนักศึกษาที่มีความหลากหลาย

ภาวะผู้นำดิจิทัล(Digital Leadership) งานวิจัยนี้ได้เจาะลึกถึงขอบเขตของภาวะผู้นำดิจิทัล โดยตระหนักถึงความสำคัญที่เพิ่มมากขึ้นของผู้นำที่ยอมรับและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสถาบันที่มีผู้นำที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลจะอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์ทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงผู้ปรับตัวรับเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ผสานรวมเครื่องมือดิจิทัลเข้ากับชีวิตทางวิชาการในด้านต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อยกระดับกระบวนการสอน การเรียนรู้ และการบริหาร

ภาวะผู้นำตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis Leadership) การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ก่อให้เกิดบริบทเฉพาะสำหรับการศึกษภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยเน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และการจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพท่ามกลางความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผู้นำวิกฤตที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว สร้างความมั่นใจว่าการศึกษาจะดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และให้การสนับสนุนแก่ชุมชนวิชาการ การศึกษานี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤตเชิงรุก และความจำเป็นที่ผู้นำต้องรับมือกับความไม่แน่นอนด้วยแนวทางเชิงกลยุทธ์และความเห็นอกเห็นใจ

ภาวะผู้นำระดับโลก(Global Leadership) ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาปรากฏชัดในผลการศึกษา โดยเน้นย้ำถึงความท้าทายและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความร่วมมือระหว่างประเทศ การส่งเสริมความร่วมมือระดับโลก และการปรับตัวเข้ากับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้นำระดับโลกที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถดำเนินงานได้นอกเหนือขอบเขตทางภูมิศาสตร์ เข้าใจและจัดการกับความซับซ้อนของภูมิทัศน์ทางวิชาการแบบโลกาภิวัตน์ การศึกษานี้ระบุถึงความสำคัญของการปลูกฝังความคิดแบบโลกาภิวัตน์ในหมู่ผู้นำเพื่อส่งเสริมความเป็นสากลและเสริมสร้างประสบการณ์ทางการศึกษาโดยรวม

ภาวะผู้นำร่วมมือกัน (Collaborative Decision-Making) การตัดสินใจร่วมกันกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อภาวะผู้นำร่วมสมัยที่มีประสิทธิภาพในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีส่วนร่วมกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน

กระบวนการตัดสินใจจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการกำกับดูแลร่วมกัน ผู้นำที่ร่วมมือกันตระหนักถึงปัญหาร่วมกันภายในสถาบัน ซึ่งส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การศึกษานี้เน้นย้ำถึงกรณีที่สถาบันที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจร่วมกันมีความไว้วางใจและความมุ่งมั่นขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยที่มีประสิทธิภาพในระบบอุดมศึกษาเผยให้เห็นถึงภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงและหลากหลาย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ครอบคลุม ดิจิทัล ตอบสนองต่อวิกฤต ระดับโลก และร่วมมือกัน กลายเป็นประเด็นที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งส่งเสริมความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษา

Milton & Al-Busaidi (2023) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ความเป็นผู้นำกำลังพัฒนาไปพร้อมกับการนำเทคโนโลยีและทักษะใหม่ ๆ มาใช้ ปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทมากขึ้นในการเป็นผู้นำและเติบโตอย่างก้าวกระโดด รูปแบบความเป็นผู้นำแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะของตนเองและทำงานได้ดีภายใต้เงื่อนไขที่คาดการณ์ไว้ อย่างไรก็ตาม AI ไม่ขึ้นอยู่กับแพลตฟอร์มความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายความว่ารูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน เช่น (1) เผด็จการ (2) ประชาธิปไตย (3) ผู้นำที่ยอมรับได้ (4) เชิงธุรกรรม (5) เชิงการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถผสมผสานกับ AI เพื่อประสิทธิภาพที่ดี AI จะช่วยพัฒนาการตัดสินใจในส่วนของการเป็นผู้นำ และผู้นำยังคงต้องให้ความสำคัญกับทักษะด้านอารมณ์ (Soft skills) มากกว่าทักษะด้านความรู้ (Hard skills) ทักษะด้านความรู้ที่แน่นวัดและประเมินผลได้ง่ายกว่ามาก ความเชี่ยวชาญด้านการผ่าตัด การวิเคราะห์ธุรกิจ การประมวลผลแบบคลาวด์ การเข้ารหัสลับ

คนดิจิทัลเนทีฟ (Digital Natives) ในยุค AI ทุกคนสามารถเป็นได้ทั้งคนดิจิทัลเนทีฟหรือผู้อพยพดิจิทัล ผู้สูงอายุอาจอยู่ในกลุ่มผู้ล้าภัยดิจิทัล การกระจายตัวของการสนับสนุน/ไม่สนับสนุนเทคโนโลยี AI ร้อยละตามแบบสำรวจต่าง ๆ ตารางแสดงให้เห็นว่า 75% ของซีอีโอสนับสนุนเทคโนโลยี AI ในองค์กรของตน และ 25% ต่อต้านเทคโนโลยี AI เนื่องจากซีอีโอส่วนใหญ่ยินดีกับเทคโนโลยี AI จึงมีโอกาสนในการจ้างงานมากมายในสาขานี้ เช่น วิศวกรการเรียนรู้เครื่องยนต นักวิทยาศาสตร์หุ่นยนต์ นักพัฒนาโปรแกรม นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ สำหรับคนดิจิทัลเนทีฟในยุค AI รายงานล่าสุดของฟอร์รัมเศรษฐกิจโลกคาดการณ์ว่างานด้าน AI จะเพิ่มขึ้นเป็น 58 ล้านตำแหน่งภายในสิ้นปี 2565

การย้ายถิ่นฐานดิจิทัล (Digital immigration) ทักษะต่าง ๆ เช่น การประมวลผลแบบคลาวด์ การสร้างข้อมูลจากเซิร์ฟเวอร์ การเข้าถึงออนไลน์ และความปลอดภัยของเครือข่าย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้อพยพดิจิทัล ผู้อพยพดิจิทัลมีโอกาสในการได้งานที่ดี ในภาคการศึกษา ผู้อพยพดิจิทัลจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อแข่งขันกับกลุ่มคนดิจิทัล ผู้นำในยุค AI จำเป็นต้องดำเนินการและนำสิ่งที่จำเป็นมาใช้เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้อพยพดิจิทัลและกลุ่มคนดิจิทัล

ความรู้ดิจิทัล (Digital Knowledge) เป็นสิ่งจำเป็น ในการสำรวจ ‘CEO Pulse’ ของ PwC ในปี 2017 ระบุว่า 76% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าเทคโนโลยี AI ในองค์กรทำให้เกิดการขาดความโปร่งใส (ทั้งในแง่ของอคติและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น) ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการนำ AI มาใช้ในองค์กร ในการสำรวจเดียวกันนี้ พบว่า 73% ของผู้ตอบแบบสอบถามได้กล่าวถึงความจำเป็นของกฎเกณฑ์และการกำกับดูแลเพื่อให้สามารถควบคุมเทคโนโลยี AI ได้ ผลสำรวจ Global CEO Survey ล่าสุดของ PwC พบว่า 1) ซีอีโอมากกว่าสามในสี่คิดว่า AI “ดีต่อสังคม” 2) ซีอีโอ 84% เห็นด้วยว่าการตัดสินใจโดยใช้ AI จำเป็นต้องมีการอธิบายเพื่อให้ได้รับความไว้วางใจ 3) ซีอีโอ 52% กล่าวว่าพวกเขากังวลว่าภาวะผู้นำจะมีความโปร่งใสในธุรกิจน้อยลงเนื่องจาก AI และระบบอัตโนมัติ

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จากผลสำรวจของ Capgemini พบว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นทักษะสำคัญในยุค AI ผลสำรวจพบว่าผู้บริหาร 74% เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์จะกลายเป็นทักษะที่ต้องมี และคาดว่าความต้องการจะเพิ่มขึ้นมากถึงหกเท่า การตัดสินใจเชิงจริยธรรม สัญชาตญาณ และความเห็นอกเห็นใจ เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมนุษย์มาแต่กำเนิด ซึ่ง AI ไม่สามารถเทียบเคียงได้ และไม่มี AI ใดที่สามารถตั้งโปรแกรมได้

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีทั้งทักษะความรู้ (Hard skills) และทักษะอารมณ์ (Soft skills) ร่วมกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดสูงสุด ทักษะพื้นฐานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ในขณะที่ทักษะพื้นฐานเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังขององค์กร ทักษะความเป็นผู้นำด้าน AI ในอนาคตที่ผู้จัดการต้องการนั้นมุ่งเน้นไปที่การบูรณาการทักษะทางสังคมและเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการตัดสินใจและวิสัยทัศน์ระยะยาว

Ahmet Göçen et al. (2025) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) กำลังมีบทบาทสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการยกระดับการบริหารจัดการโรงเรียน ปรับปรุงการตัดสินใจ และสนับสนุนผู้นำในรูปแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน ตั้งแต่การทำให้งานประจำเป็นระบบอัตโนมัติ ไปจนถึงการให้ข้อมูลเชิงลึกที่ลึกซึ้งและอิงข้อมูลจากข้อมูลสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ AI กำลังนำพาผู้นำโรงเรียนเข้าสู่ยุคใหม่ ซึ่งนิยามได้จากความร่วมมือที่ผสานกันระหว่างข้อมูลเชิงลึกของมนุษย์และเครื่องมือ AI ปัจจุบัน เครื่องมือ AI สนับสนุนผู้นำและผู้กำหนดนโยบายของโรงเรียนด้วยการนำเสนอเครื่องมือการตัดสินใจที่ครอบคลุม ซึ่งครอบคลุมมากกว่าระบบแจ้งเตือนพื้นฐาน ให้ข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน

1. การบูรณาการ AI ระดับโลกในการบริหารจัดการโรงเรียน (Global Integration of AI in School Management) ความก้าวหน้าของ AI กำลังเปลี่ยนแปลงการจัดการโรงเรียนทั่วโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการใช้ Generative AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสารผู้นำโรงเรียนในหลายประเทศเริ่มใช้เครื่องมือ AI เช่น ChatGPT เพื่อช่วยจัดการงานประจำและวิเคราะห์เชิงคาดการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบคลาวด์ช่วยเร่งการบูรณา

การ AI ในโรงเรียนทั้งด้านการสอนและการบริหารการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยกรอบนโยบายและแผนการปรับตัวในระดับระบบการศึกษาการกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การใช้ AI ตอบโจทย์ในภาพรวม

2. การปรับปรุงการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล (Enhancing Data-Driven Decision-Making) AI ช่วยให้การตัดสินใจในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์สามารถคาดการณ์นักเรียนที่มีความเสี่ยง และดำเนินการสนับสนุนล่วงหน้าได้แบบเฉพาะบุคคลแพลตฟอร์มวิเคราะห์เช่น Civitas Learning, BrightBytes และ Tableau AI ช่วยให้ผู้นำรับข้อมูลเชิงลึกเรียลไทม์ข้อมูลที่ซับซ้อนถูกแปลงให้เข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้จริงผ่านการประมวลผลของ AI การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เชิงรุกทำให้โรงเรียนแทรกแซงได้ตรงจุด เท่าเทียม และทันเวลา

3. การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและการพัฒนาวิชาชีพ (Improving Administrative Efficiency and Professional Development) AI ช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการอัตโนมัติกระบวนการซ้ำซ้อนครูและผู้บริหารสามารถใช้เวลามากขึ้นกับโครงการเชิงกลยุทธ์และพัฒนาวิชาชีพเครื่องมืออย่าง Numerous AI และ Edthena ช่วยในการจัดการข้อมูลและวิเคราะห์การสอน Sim in Class จำลองสถานการณ์การสอนจริงโดยใช้ AI เพื่อฝึกฝนครูในสภาพแวดล้อมที่เสมือนจริง AI จึงไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพแต่ยังสนับสนุนการเรียนรู้และเติบโตของบุคลากรการศึกษา

4. การแก้ไขข้อกังวลด้านจริยธรรม: ความเป็นส่วนตัวของข้อมูลและอคติทางอัลกอริทึม (Addressing Ethical Concerns: Data Privacy and Algorithmic Bias) การใช้ AI ในการศึกษาเกิดคำถามด้านจริยธรรม โดยเฉพาะเรื่องความเป็นส่วนตัวและอคติของข้อมูลการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูล เช่น GDPR เป็นสิ่งจำเป็นข้อมูลที่ละเอียดอ่อนนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรม เช่น การประเมินนักเรียนอย่างผิดพลาดระบบ AI ต้องโปร่งใส อธิบายได้ และไม่ซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำเครื่องมืออย่าง AI Explainability 360 ของ IBM ช่วยเพิ่มความรับผิดชอบในการใช้ AI ในโรงเรียน

5. การสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับการตัดสินใจของมนุษย์ (Balancing Technology with Human Judgment) AI ควรเป็นเครื่องมือเสริม ไม่ใช่ผู้ตัดสินใจแทนมนุษย์ในระบบโรงเรียนการพึ่งพาเทคโนโลยีมากเกินไปอาจทำให้มองข้ามบริบทและความซับซ้อนของปัญหาทางอารมณ์หรือสังคมระบบให้คะแนนอัตโนมัติไม่สามารถแทนที่ความเข้าใจเชิงลึกของครูในการประเมินแบบเขียน ผู้นำทางการศึกษาต้องใช้วิจารณญาณที่มีความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจในมนุษย์ร่วมกับ AI การออกแบบ AI ควรใส่ใจความหลากหลาย ความเป็นธรรม และจริยธรรมในการตอบสนองผู้เรียน

2.5 ภาวะผู้นำแบบไฮบริด

2.5.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริดไว้ดังนี้

Saeed & Daud (2023) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไว้ว่า เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผสมผสานแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) และภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Leadership) เพื่อสร้างแนวทางที่สอดคล้องกันซึ่งเหมาะสมกับความท้าทายที่ซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน (Collaborative) การสื่อสาร (Communication) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร แนวทางนี้ตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของรูปแบบความเป็นผู้นำทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ในการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและการขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบผสมผสานผนวกวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และทักษะการตัดสินใจของผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำร่วมสมัย เพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร

Nazir et al. (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดประกอบด้วยลักษณะเชิงเครื่องมือและเชิงแสดงออก ลักษณะเชิงรับและเชิงรุกของผู้นำลักษณะความเป็นชายและหญิง โดยเฉพาะความสามารถในการเป็นเครื่องมือและการแสดงออกของผู้นำและความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นและความเป็นพลเมืองขององค์กรความเป็นผู้นำแบบผสมผสานและการสร้างศักยภาพของพนักงานและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งผู้นำมีลักษณะเชิงเครื่องมือและการแสดงออกมากเท่าใด ความมุ่งมั่นและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กรของพนักงานก็จะยิ่งมากขึ้น

Hopkins & Figaro (2021) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริด คือ ความสามารถและคุณลักษณะซึ่งต้องอาศัยทั้ง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถ (Ability) ในการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กร ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interaction) ระหว่างสมาชิกในทีม ในสถานที่ทำงานแบบผสมผสานประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นสูง ทั้งในสภาพแวดล้อมการทำงานในออฟฟิศแบบเผชิญหน้า (Face to face) และ การทำงานออนไลน์ทางไกลแบบเสมือนจริง (Virtual) โดยต้องพึ่งพาการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี

Shabbir et al. (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเกิดจากการผสมระหว่าง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้ชาย (Male leadership behaviors) และ ผู้หญิง (Female leadership behaviors)

Anna Eliseeva (2023) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบผสมผสานกลายเป็นทักษะที่สำคัญ สำหรับผู้นำร่วมสมัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมทีมที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีส่วนร่วมด้วยการผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional leadership) และภาวะผู้นำระยะไกล (Remote leadership) ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแนวทางนี้ช่วยให้ผู้จัดการสามารถปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น เพิ่มความพึงพอใจในงาน สุขภาพจิต และความเป็นอยู่โดยรวม ของพนักงาน ผู้นำแบบลูกผสมที่มีประสิทธิภาพสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของสมาชิกในทีมทั้ง ต่อหน้าและจากระยะไกล สร้างวัฒนธรรมทีมที่เหนียวแน่นและมีประสิทธิผล

Oleksandra Mamchii (2023) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นรูปแบบหนึ่งของ ภาวะผู้นำที่ผู้นำค้นพบว่าพนักงานสามารถได้รับการจัดการและชี้นำผ่านการทำงานแบบเสมือนจริงได้ การทำงานแบบผสมผสานได้รับความนิยมในช่วงที่มีการระบาดใหญ่ ในบางกรณี องค์กรต่าง ๆ ก็มี ระดับประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เป้าหมายของการทำงานแบบผสมผสานคือการ สร้างสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งสองแบบ ซึ่งเป็นสถานที่ทำงานจริงที่ใช้ร่วมกันและ การทำงานแบบเสมือนจริง ช่วยให้พนักงานมีความยืดหยุ่นตามที่ต้องการ ผู้นำแบบผสมผสานคือผู้นำ ที่มีคุณสมบัติหลากหลายในการทำงานไม่ว่าจะอยู่ที่สถานที่ทำงานจริงหรือสถานที่ทำงานแบบ ผสมผสาน เช่น พวกเขามีสติสัมปชัญญะ ยืดหยุ่น มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีทักษะในการสนทนา

Tonini et al., (2016) กล่าวว่า รูปแบบการเป็นผู้นำแบบผสมผสานของมหาวิทยาลัย แห่งชาติได้หวนคือผู้นำต้องยอมรับและบูรณาการทักษะ ความรู้ และการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-culturally) ทั้งระดับโลก (Global) และระดับท้องถิ่น (Local) เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็น ผู้นำที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้ได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง (Organizational culture) เราค้นพบว่า การฟังและการมีส่วนร่วมของผู้เรียนทำให้เรามีความเข้าใจที่จำเป็นในการ ทำงานร่วมกันเพื่อปรับแต่งกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลให้เข้ากับบริบทของพวกเขา เช่น การ ปรับวิธีการสื่อสารให้เข้ากับวัฒนธรรมต่าง ๆ ดังนั้น การฝึกอบรมการเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย แห่งชาติได้หวนจึงมีรากฐานมาจากข้อกำหนดเชิงบรรทัดฐานเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและ ได้รับข้อมูลจากการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการในขณะเดียวกันก็ให้พื้นที่สำหรับการเจรจา แนวคิดเหล่านี้ในทางปฏิบัติ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด รูปภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของความเป็นผู้นำที่ พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อโลกาภิวัตน์เอกสารนี้ตั้งคำถามการวิจัย ว่ามหาวิทยาลัยปรับตัวอย่างไร ประเด็นสำคัญของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบไฮบริดที่เกี่ยวกับการสร้างสมดุล

The Bridger Group (2025) กล่าวว่า ในขณะที่โลกกำลังผสมผสานการทำงานแบบเจอหน้ากันและการทำงานทางไกลเข้าด้วยกัน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงก็กำลังพัฒนาเช่นกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในปี 2025 และต่อๆ ไป บริษัทต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่ไม่เพียงแต่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังมีความสามารถในการนำทีมที่มีความหลากหลายและกระจายตัวกันด้วยความคล่องตัวและการรวมเอาทุกคนเข้าไว้ด้วยกัน ยุคใหม่นี้ต้องการชุดทักษะและคุณลักษณะเฉพาะทางที่จะกำหนดว่าการเป็นผู้นำแบบผสมผสานหมายความว่าอย่างไร

Global Integration (2023) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบผสมผสานหมายถึงการเป็นผู้นำบุคลากรที่ทำงานในสำนักงาน ที่บ้าน หรือที่ทำงานในสถานที่อื่น เช่น พื้นที่ทำงานร่วมกันหรือร้านกาแฟ หรือสถานที่เหล่านี้ผสมผสานกัน ทีมงานแบบผสมผสานไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่การเป็นผู้นำบุคลากรในสภาพแวดล้อมนี้ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้นำหลายคน ในฐานะผู้นำ เราถูกท้าทายให้สร้างประสบการณ์การทำงานที่เท่าเทียมกันกับบุคลากรที่ใกล้ชิดและห่างไกลที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยต้องเอาชนะอคติที่มุ่งเน้นความใกล้ชิดและปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำ

Nick Mason (2024) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมหลายรูปแบบ เช่น ผู้นำเชิงธุรกรรม (Transactional) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และกระบวนการ หรือผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational) ที่เน้นแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งนี้ ผู้นำไม่ได้ใช้เพียงแนวทางใดแนวทางหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องปรับตัวและพัฒนาตามสถานการณ์ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรในปัจจุบันต้องพิจารณาทั้งรูปแบบการทำงานและการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป แม้บางบริษัทอาจไม่นำระบบการทำงานแบบผสมผสานมาใช้ แต่ก็ยังต้องปรับปรุงรูปแบบความเป็นผู้นำให้ทันสมัย

Gartner (2021) กล่าวว่า รูปแบบผู้นำการทำงานแบบไฮบริดทำการผสมการทำงานในสถานที่ที่แตกต่างที่ทำให้ให้พนักงานสามารถทำงานในสถานที่ต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ทำงานเดียวที่ห่างไกลหรือสถานที่ขนาดเล็กที่มีประชากรน้อย ไปจนถึงสถานที่แบบดั้งเดิม เช่น สำนักงานและโรงงาน งานจะเสร็จสิ้นเมื่อใดและที่ใดจึงจะเหมาะสมที่สุด เพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานและการมีส่วนร่วมในระดับสูงสุด แนวคิดใหม่นี้ต้องการความเป็นผู้นำในรูปแบบหนึ่ง ผู้นำที่พร้อมทำงานแบบผสมผสานจะไม่มองว่ารูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเป็นความเสี่ยง หรือไม่ยั่งยืนที่จะรักษาวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ไว้ ผู้นำที่ทำงานได้ดีและขับเคลื่อนความสำเร็จจากรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานจะมองว่าการเปลี่ยนไปใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเป็นโอกาส และพวกเขาจะแสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญ ความคล่องตัว ความเป็นเจ้าของ และการคิดในระยะยาว

Vann et al. (2014) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบผสมผสานภาวะผู้นำหลายแบบ ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic

leadership) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership)

Mim (2024) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำไฮบริดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ชอบเขตของสำนักงานแบบดั้งเดิมถูกข้ามผ่าน และสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทางไกลและแบบผสมผสานได้กลายมาเป็นบรรทัดฐาน ในฐานะผู้นำทางธุรกิจ คุณเข้าใจว่าภูมิทัศน์ได้เปลี่ยนแปลงไป และบทบาทของคุณต้องปรับตัวเพื่อก้าวข้ามผ่านขอบเขตที่ไม่เคยสำรวจนี้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

Guest contributor (2024) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นคำที่ใช้เรียกผู้จัดการและหัวหน้าทีมที่ทำงานทั้งทางไกลและในสำนักงาน คนเหล่านี้มักจะรับผิดชอบทีมหรือบุคคลที่ทำงานแบบไฮบริดเช่นกัน แม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขาบางคนอาจทำงานทางไกลหรือในสำนักงานก็ตาม อาจน่าดึงดูดใจที่จะพูดว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นเพียง "ผู้จัดการในบริบทแบบไฮบริด" เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบไฮบริดต้องรักษาสมดุลที่ละเอียดอ่อนระหว่างการจัดการความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของธุรกิจ นอกจากนี้ พวกเขายังมักต้องรับผิดชอบในการช่วยให้ทีมปรับตัวให้เข้ากับการทำงานทางไกลหรือแบบไฮบริด ดังนั้นผลกระทบต่อธุรกิจของพวกเขาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ตั้งแต่ความท้าทายในการสื่อสารไปจนถึงความยากลำบากในการประสานงานทีม ผู้นำแบบไฮบริดมีงานมากมายให้ทำเหมือนที่เราพูดไว้ ผู้นำแบบไฮบริดมีหน้าที่ในการจัดการกับงานที่ซับซ้อนมากมาย รวมถึงความต้องการของทีมและความต้องการของบริษัท หากไม่มีทักษะความเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ก็ยากที่จะทำได้ดี ดังนี้

1. เน้นที่การมีส่วนร่วมในทีม (Focus on team engagement)
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมทีมที่เป็นมิตร (Foster a welcoming team culture)
3. ยอมรับความยืดหยุ่น (Embrace flexibility)
4. ตอบสนองความต้องการของทุกคน (Accommodate everyone's needs)
5. ทำงานเพื่อความหลากหลาย (Work towards diversity)
6. เลือกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Opt for continuous learning)
7. ค้นคว้าข้อมูล (Do your research)
8. เสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างจริงจัง (Actively boost morale)
9. ฝึกฝนและส่งเสริมการสื่อสารที่ดี (Practice and encourage good communication)

Seela Suhonen (2023) รูปแบบไฮบริดที่ผสมผสานองค์ประกอบการทำงานทั้งแบบพบหน้าและแบบเสมือนจริงเข้าด้วยกันดูเหมือนจะเป็นทางออกในการดำเนินกิจกรรมการทำงาน

ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมแบบพบหน้ากันได้เนื่องจากข้อจำกัดในชีวิตการทำงานในปัจจุบัน นอกจากนี้ แรงงานยังต้องการและต้องการเงื่อนไขการทำงานที่ยืดหยุ่นรูปแบบใหม่ เพื่อกำหนดแนวคิการทำงานแบบผสมผสานให้ละเอียดยิ่งขึ้น การทำงานในรูปแบบผสมผสานโดยให้พนักงานทำงานจากระยะไกลตามสัดส่วนที่ตกลงกันไว้โดยนายจ้างโดยตกลงกันเป็นรายบุคคลหรือร่วมกัน ซึ่งเสริมว่าการทำงานแบบผสมผสานยังสามารถเป็นการผสมผสานการทำงานทั้งจากออฟฟิศและจากที่บ้านหรือที่ใดก็ตาม รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน พนักงานสามารถทำงานในพื้นที่ที่แตกต่างกันได้ เช่น ที่ทำการ พื้นที่ทำงานร่วมกัน คลับในออฟฟิศ หรือที่บ้าน และสามารถควบคุมเวลาและสถานที่ทำงานได้ดีขึ้น รวมถึงมีอิสระในการจัดการชีวิตและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงาน ยังเสริมว่าเหตุผลหลักที่องค์กรเลือกใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานคือเพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมรูปแบบการทำงานและความยืดหยุ่นในการทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้จัดการต้นทุนแรงงานได้ดีขึ้นและเพิ่มผลผลิตของพนักงานได้ด้วย อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบผสมผสานอาจไม่เหมาะสำหรับพนักงานทุกคน เนื่องจากบทบาทหน้าที่หรือแนวโน้มที่จะลดผลผลิต

Qingyan Tian (2013) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริด เป็นการผสมผสานระหว่างลักษณะนิสัยและพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำที่ผสมผสานระหว่างของภาวะผู้นำสากล (Global leadership) และภาวะผู้นำท้องถิ่น (local) รวมถึงลักษณะในอดีตและปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นในกระบวนการที่ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำในวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทางการเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมมาพบกัน เจรจา และบูรณาการอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงตามบริบทระดับโลกและระดับท้องถิ่น ตลอดจนค่านิยมและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ระดับโลกและระดับท้องถิ่นของพวกเขา ลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำมีลักษณะเด่นคือความสามารถระดับโลก ความคิดทางวัฒนธรรมและภาคส่วนที่หลากหลาย ชุดทักษะที่ปรับเปลี่ยนได้ และวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริด คือการผสมผสานคุณลักษณะทั้ง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถ (Ability) ตั้งแต่สองคุณลักษณะ หรือหลายคุณลักษณะเข้าด้วยกัน ได้ถูกนิยามให้ความหมายจากนักวิชาการและนักวิจัยแตกต่างและหลากหลาย โดย Nazir et al. (2014) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริด ประกอบด้วยลักษณะเชิงเครื่องมือและเชิงแสดงออก ลักษณะเชิงรับและเชิงรุกของผู้นำลักษณะความเป็นชายและหญิง สอดคล้องกับ Shabbir et al. (2017) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบไฮบริดเกิดจากการผสมระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของผู้ชาย (Male Leadership behaviors) และ ผู้หญิง (Female Leadership behaviors) ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ Vann et al. (2014) สร้าง แบบสำรวจภาวะผู้นำของ Vannsimpco (VLS) ซึ่งเป็นแบบสำรวจภาวะผู้นำไฮบริด กล่าวคือ การผสมผสานภาวะ

ผู้นำหลายแบบ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire leadership) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) ซึ่งเป็นต้นแบบของแบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัยที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในปี ค.ศ.2013 มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฮบริด การศึกษาภาวะผู้นำ (บทบาทและลักษณะเฉพาะ) ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยจีน ที่มีประสบการณ์ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างลักษณะนิสัยและพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำที่ผสมผสานระหว่างของภาวะผู้นำสากล (Global leadership) และภาวะผู้นำท้องถิ่น (Local) (Qingyan Tian, 2013) สอดคล้องกับการศึกษาของ Tonini et al. (2016) ได้มีการศึกษารูปแบบการเป็นผู้นำแบบไฮบริดของมหาวิทยาลัยแห่งชาติไต้หวัน โดยผู้นำต้องยอมรับและบูรณาการทักษะ ความรู้ และการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-culturally) ทั้งระดับโลก (Global) และระดับท้องถิ่น (Local) เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้ได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง (Organizational culture) ในปี พ.ศ.2019 เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ไปทั่วโลก รัฐบาลหลายประเทศต้องปิดพื้นที่ (Lock down) เป็นระยะเวลายาวนาน จึงเกิดรูปแบบใหม่ของการทำงานที่ได้รับความนิยม คือ การทำงานที่บ้าน (Work from home) และภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดคลี่คลายลง ได้เกิดรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด ซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายไปทั่วโลกเช่นกัน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัย ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้นำ กล่าวคือ ความสามารถและคุณลักษณะซึ่งต้องอาศัยทั้ง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถ (Ability) ในการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กร ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interaction) ทั้งในสภาพแวดล้อมการทำงานในออฟฟิศแบบเผชิญหน้า (Face to face) และ การทำงานออนไลน์ทางไกลแบบเสมือนจริง (Virtual) (Hopkins & Figaro, 2021) เช่นเดียวกับ Anna Eliseeva (2023) กล่าวถึงการผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) และภาวะผู้นำระยะไกล (Remote leadership) ซึ่งสอดคล้อง The Bridger Group (2025) และ Oleksandra Mamchii (2023) กล่าวว่าขณะที่โลกกำลังผสมผสานการทำงานแบบเจอหน้ากันและการทำงานทางไกลเข้าด้วยกัน พนักงานสามารถได้รับการจัดการและชี้นำผ่านการทำงานแบบเสมือนจริงได้ เป้าหมายของการทำงานแบบผสมผสาน คือการสร้างสมดุลระหว่างงานที่ทำงานจริงที่ใช้ร่วมกันและการทำงานแบบเสมือนจริง ซึ่งอาจสรุปได้ว่ารูปแบบการทำงานและภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นแนวทางที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสถานที่จริงและการทำงานทางไกล การผสมผสานทำงานในสถานที่จริงที่ต้องเผชิญหน้ากัน ยกตัวอย่างเช่น สำนักงาน โรงเรียน และบริษัท และการทำงานทางไกล ซึ่งอาจเป็นที่บ้าน หรือที่ทำงานในสถานที่อื่น เช่น พื้นที่ทำงานร่วมกันหรือร้านกาแฟ เพื่อสร้างสมดุลระหว่าง

ประสิทธิภาพการทำงานและความยืดหยุ่นของพนักงาน ผู้นำแบบไฮบริดต้องบริหารจัดการบุคลากรที่ทำงานจากสำนักงาน (Gartner, 2021; Global Integration, 2023; Seela Suhonen, 2023; mim, 2024; Guest contributor, 2024) และมีงานวิจัยของ Saeed & Daud (2023) ศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริดส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร เป้าหมายของการวิจัยนี้คือเพื่อตรวจสอบว่าผลกำไร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสุขของลูกค้า โดยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริดไว้ว่า เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผสมผสานแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) และภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Leadership) และนอกจากนี้ Nick Mason (2024) กล่าวว่าความเป็นผู้นำแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมหลายรูปแบบ เช่น ผู้นำเชิงธุรกรรม (Transactional) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และกระบวนการ ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational) ที่เน้นแรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงขอสรุปนิยามและความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน (Hybrid Leadership) หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีแนวทางการผสมผสานแนวปฏิบัติที่ดีของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม และแนวปฏิบัติที่ดีของภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ทันสมัยและสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในบริบทการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแบบไฮบริด สามารถรักษาวินัยและแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กร และสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการและสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการผสมผสานระหว่างการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การสร้างความร่วมมือ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เปิดกว้างทางความคิดและยอมรับความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรม เพศ และวัย เป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมเปิดกว้างและปลอดภัยที่พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์การเรียนรู้เชิงบวกเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

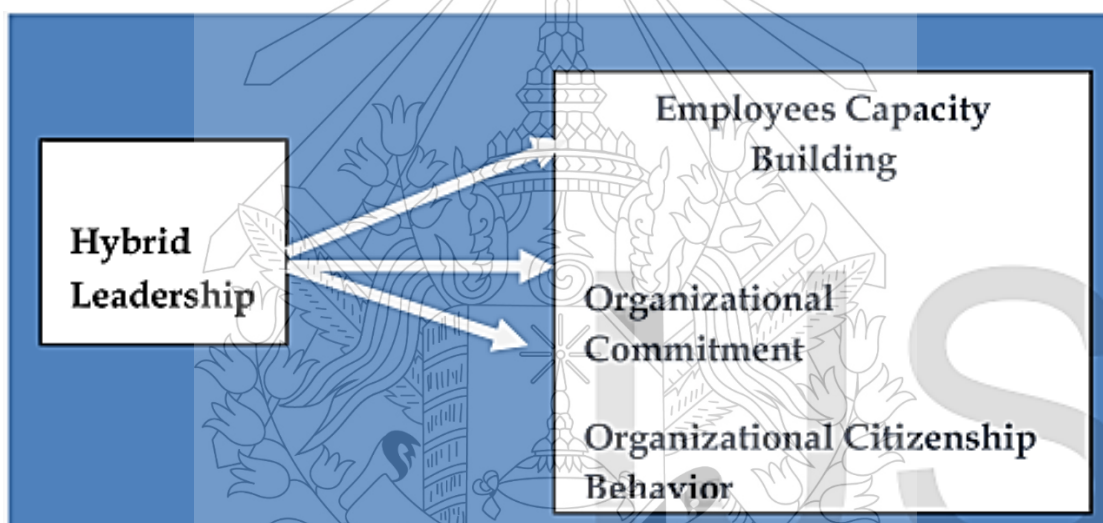
2.5.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบไฮบริด

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบไฮบริดไว้ดังนี้

Saeed & Daud (2023) ภาวะผู้นำแบบผสมผสานกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากขึ้นในองค์กรยุคใหม่เนื่องจากธรรมชาติของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปและความจำเป็นในการใช้แนวทางการจัดการที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา พนักงานมีความหลากหลายมากขึ้น โดยคนต่างรุ่นทำงานเคียงข้างกัน จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สามารถรองรับความแตกต่างเหล่านี้ได้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดได้ผสมผสานแนวทางการจัดการแบบดั้งเดิมเข้ากับแนวทางร่วมสมัย เช่น ความฉลาดทางอารมณ์และการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและปรับตัว

ได้มากขึ้น ผู้นำแบบผสมผสานตระหนักดีว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน และพวกเขาสามารถเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้มากที่สุด ความสามารถในการปรับตัวนี้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรยุคใหม่ซึ่งดำเนินงานในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา โดยที่ความท้าทายที่แตกต่างกันต้องการแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบผสมผสานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรและส่งเสริมการเติบโตในระยะยาว

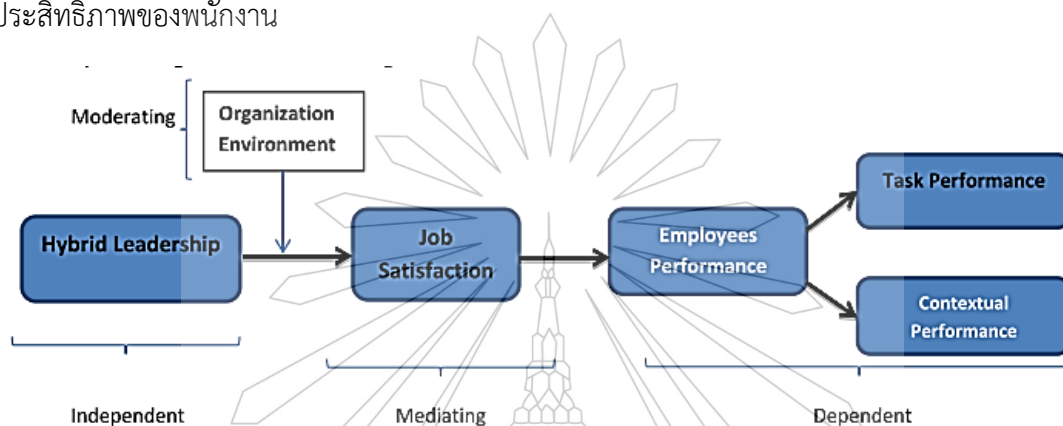
Nazir et al. (2014) ภาวะผู้นำแบบผสมผสานมีคุณสมบัติและความสามารถที่ผสมผสานกัน ผู้นำที่พิสูจน์ตัวเองว่าประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันจะผสมผสานจุดแข็งของลักษณะและคุณค่าความเป็นผู้นำของผู้ชายเข้ากับจุดแข็งของลักษณะและคุณค่าความเป็นผู้นำของผู้หญิง สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างแย่งและขาดการเชื่อมโยง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นตัวเร่งให้ผู้นำและผู้จัดการเปลี่ยนผ่านจากหน้าที่การกำกับดูแลเพียงอย่างเดียวไปสู่การเป็นโค้ชและผู้นำคนใหม่



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฮบริดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน(Nazir et al., 2014)

Hopkins & Figaro (2021) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริด รูปแบบผสมผสานนี้ได้รับความนิยมนหลังการระบาดใหญ่ของไวรัส ผู้นำองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการรวมพนักงานที่เคยชิน กับการทำงานจากที่บ้านเข้ากับองค์ประกอบแบบพบหน้ากันของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอยู่ ผู้นำเริ่มตระหนักดีว่าความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่คล่องตัวและยืดหยุ่น พนักงานบางคนต้องการการทำงานทางไกลทั้งหมด ในขณะที่บางคนต้องการการผสมผสานระหว่างการทำงานทางไกลและแบบพบหน้ากัน

Shabbir et al. (2017) ภาวะผู้นำแบบไฮบริด มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความเป็นผู้นำแบบไฮบริดและประสิทธิภาพของพนักงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรภาคสิ่งทอ (Textile sector of Pakistan) ของปากีสถาน การศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผสมผสานนั้นมีคุณค่าอย่างมากและ มีผลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่ในการศึกษาวิจัยนี้ เราได้ผสมผสานคุณลักษณะเหล่านี้เพื่อสังเกตผลกระทบต่อประสิทธิภาพของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเป็นผู้นำแบบผสมผสานและประสิทธิภาพของพนักงาน



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฮบริดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

Anna Eliseeva (2023) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบผสมผสานเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ในยุคใหม่ที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมทีมที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีส่วนร่วม การผสมผสานรูปแบบความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมและแบบทางไกลจะช่วยให้คุณใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเฉพาะตัวของแต่ละแนวทางและสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลและสร้างสรรค์มากขึ้น ไม่ว่าคุณจะบริหารทีมแบบผสมผสานหรือเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตของการทำงานแบบกระจายอำนาจ ความเป็นผู้นำแบบผสมผสานเป็นทักษะที่ควรพัฒนา

Oleksandra Mamchii (2023) สภพแวดล้อมการเป็นผู้นำแบบไฮบริดบริษัทที่ประสบความสำเร็จกำลังดำเนินการเพื่อช่วยให้ผู้นำเข้าใจถึงวิธีการจัดการในสภาพแวดล้อมแบบไฮบริดอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการ 4 ประการที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งหัวหน้างานและพนักงานหลังจากการจ้างงานแบบไฮบริด ดังนี้

1. การจัดการประสิทธิภาพผ่านผลกระทบ ความเป็นเจ้าของ และผลลัพธ์
2. เพิ่มความพยายามในการส่งเสริมความสามัคคีและความไว้วางใจ
3. มีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวกในทีม
4. ส่งเสริมการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม

วิธีในการนำทีมไฮบริดอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันการเป็นผู้นำแบบไฮบริดได้รับความนิยม ผู้นำต่างพยายามหาวิธีที่จะเอาชนะความท้าทายของสถานที่ทำงานแบบไฮบริด นี่คือการชี้แนะที่จะช่วยให้คุณกลายเป็นผู้นำแบบไฮบริดที่มีประสิทธิภาพ มี 12 วิธีดังนี้

1. กำหนดกฎเกณฑ์การมีส่วนร่วมที่ชัดเจน
2. จัดเตรียมเครื่องมือและการตั้งค่าที่จำเป็น
3. สร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
4. ตระหนักถึงความต้องการในทางปฏิบัติและส่วนบุคคลของพนักงาน
5. รักษาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
6. สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลกับสมาชิกในทีม
7. สร้างวัฒนธรรมของทีม
8. สร้างกลยุทธ์ที่เป็นมิตรกับการทำงานเสมือนจริง
9. จัดพนักงานแบบไฮบริดอย่างชาญฉลาด
10. มุ่งเน้นที่สุขภาพจิตของพนักงาน
11. จัดสมดุลของการจัดสรรงานระหว่างพนักงาน
12. สนับสนุนการแก้ไขข้อขัดแย้งในทีม

Tonini et al. (2016) ระบุว่าผู้นำแบบไฮบริดในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในสถาบัน ที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วคำตอบของการสัมภาษณ์มีส่วนสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีค่าซึ่งช่วยชี้แจงถึงความท้าทายที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องเผชิญ การรับรู้ถึงช่องว่างในความรู้ และทักษะที่พวกเขาพยายามจะเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้เผยให้เห็นลำดับความสำคัญของโปรแกรมดังต่อไปนี้

1. การจัดการผู้คน ทั้งในระดับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยและภายในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งครอบคลุมถึงเพื่อนร่วมงานคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา
2. การสร้างทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการสร้างความไว้วางใจ
3. การจัดการการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการสร้างสมดุลระหว่างหน้าที่การบริหารและการวิจัย
4. การเจรจา ซึ่งหมายถึงการจัดการกับผู้ที่สร้างปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

The Bridger Group (2025) กล่าวว่า บริษัทต่าง ๆ กำลังหันมาสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำไฮบริด เป็นการผสมผสานการทำงานแบบเจอหน้ากันและการทำงานทางไกล ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่ไม่เพียงแต่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังสามารถในการนำทีมที่มีความหลากหลายและกระจายตัวด้วยความคล่องตัวและการรวมเอาทุกคนเข้าไว้ด้วยกัน ผู้นำแบบ

ผสมผสานเมื่อองค์กรต่าง ๆ ยอมรับแนวคิดการเป็นผู้นำแบบใหม่นี้ พวกเขาก็วางตำแหน่งตัวเองให้พร้อมสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน นวัตกรรม และกำลังคนที่มีความครอบคลุมมากขึ้นหากคุณกำลังมองหาแนวทางการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของปี 2025 The Bridger Group ยินดีให้ความช่วยเหลือ ติดต่อเราได้ตั้งแต่วันนี้เพื่อรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการนำทางสู่อนาคตของการเป็นผู้นำแบบผสมผสาน มรดกของผู้นำแบบผสมผสาน เมื่อองค์กรต่าง ๆ ยอมรับแนวคิดความเป็นผู้นำแบบใหม่นี้ องค์กรต่าง ๆ จะวางตำแหน่งตัวเองให้พร้อมสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน นวัตกรรม และกำลังแรงงานที่ครอบคลุมมากขึ้น

Global Integration (2023) การเป็นผู้นำในรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดนั้นแตกต่างกัน ไม่ใช่แค่การทำงานแบบพบหน้ากันและแบบทางไกลเท่านั้น การมีบางคนอยู่ร่วมที่จริงและบางคนทำงานทางไกลในเวลาเดียวกันนั้นมีข้อท้าทายเฉพาะตัวบางประการ ซึ่งอาจรวมถึง

1. การนำการสนทนาเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทีมของคุณ
2. การปรับวิธีการทำงานของทีมเพื่อใช้ประโยชน์จากการทำงานแบบผสมผสาน
3. การจัดการกับอคติเรื่องความใกล้ชิด
4. การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ต่างกันระหว่างคนใกล้ชิดและคนทางไกล
5. การรับประกันความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วม
6. การสร้างจังหวะการสื่อสารในทีมแบบผสมผสาน
7. การจัดประชุมแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ
8. การวางแผนสำหรับความบังเอิญและการติดต่อที่ไม่เป็นทางการ
9. การหลีกเลี่ยงการทำงานแบบแยกส่วนแบบผสมผสาน

Nick Mason (2024) ทักษะความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน ความเป็นผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์มาโดยตลอด และเป็นการผสมผสานระหว่างทักษะพื้นฐาน ทักษะพื้นฐาน และทักษะพื้นฐานกับสติปัญญาทางอารมณ์ และไม่ต้องบอกก็รู้ว่าความเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรมาโดยตลอด แต่ในโลกยุคสมัยใหม่ วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนแปลงไป จากแบบสำรวจพนักงานหลายฉบับในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ผู้คนต้องการจากที่ทำงานจริงๆ ก็คือวัฒนธรรมที่ดี ความเป็นอยู่ที่ดีในที่ทำงานที่ดีขึ้น และการเสริมพลังในที่ทำงาน

Gartner (2021) ผู้นำที่พร้อมทำงานแบบผสมผสานจะไม่มองว่ารูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเป็นความเสี่ยง หรือไม่อันตรายที่จะรักษาวิธีการทำงานแบบเดิมไว้ ผู้นำที่ทำงานได้ดีและขับเคลื่อนความสำเร็จจากรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานจะมองว่าการเปลี่ยนไปใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเป็นโอกาส และพวกเขาจะแสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญ ความคล่องตัว ความเป็นเจ้าของ และการคิดในระยะยาว

Vann et al., (2014) พัฒนาเครื่องมือทวิภาคีที่มีความอ่อนน้อมประสงค่มากขึ้นพร้อมรูปแบบความเป็นผู้นำแบบไฮบริด ซึ่งเป็นเครื่องมือสไตร์ความเป็นผู้นำหลายมิติ เรียกว่า แบบสำรวจความเป็นผู้นำของ Vannsimpco (Vannsimpco leadership Survey: VLS) ซึ่งเกิดจากการผสมผสานภาวะผู้นำหลายแบบ ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) ซึ่งการพัฒนาแบบสำรวจความเป็นผู้นำ มีประโยชน์ต่อนักวิจัยในอนาคตในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถศึกษาจับคู่ความสัมพันธ์ กับเครื่องมือเพื่อวัดประสิทธิภาพทางวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน หรือมาตรการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ความสำเร็จ ความเป็นสากล ช่วยให้ นักวิจัยในทุกสภาพแวดล้อมสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มความเป็นผู้นำ การฝึกอบรม และการจ้างงาน ความเป็นไปได้ไม่มีขีดจำกัดสำหรับผู้นำด้านนวัตกรรมและนักวิจัยในการทำความเข้าใจรูปแบบความเป็นผู้นำในปัจจุบันของสมาชิกของกลุ่มประชากรที่เลือกให้ดียิ่งขึ้น

Mim (2024) รูปแบบความเป็นผู้นำสมัยใหม่ได้ก้าวข้ามขอบเขตของสำนักงานแบบดั้งเดิม โดยมีสภาพแวดล้อมการทำงานทางไกลและแบบผสมผสานเป็นมาตรฐานใหม่ ในฐานะผู้นำทางธุรกิจ คุณตระหนักดีถึงการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์การทำงาน และต้องปรับบทบาทของตนเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่นี้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสานนำมาซึ่งความท้าทายและโอกาสที่ไม่เหมือนใครซึ่งต้องการมุมมองใหม่และแนวทางที่สร้างสรรค์ การสำรวจการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำต้องยอมรับในสภาพแวดล้อมทางไกลและแบบผสมผสาน เราจะเปิดเผยผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ต่อการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานเชิงประจักษ์และข้อมูลเชิงลึกจากโลกแห่งความเป็นจริง จากนั้น เราจะมอบกลยุทธ์ที่ดำเนินการได้จริงแก่คุณเพื่อบรรเทาความท้าทายและปลุกฝังพนักงานที่เจริญรุ่งเรืองและมีส่วนร่วมซึ่งก้าวข้ามข้อจำกัดทางกายภาพ

Guest contributor (2024) กล่าวว่า เหตุใดการเป็นผู้นำแบบไฮบริดจึงมีความจำเป็น ตั้งแต่ความท้าทายในการสื่อสารไปจนถึงปัญหาในการประสานงานทีม ผู้นำแบบไฮบริดมีงานมากมายให้ทำเหมือนที่เราได้กล่าวไว้ ผู้นำแบบไฮบริดมีหน้าที่ในการจัดการกับงานที่ซับซ้อนมากมาย รวมถึงความต้องการของทีมและความต้องการของบริษัท หากไม่มีทักษะความเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ก็ยากที่จะทำได้ดี ตอนนี้ เราได้วางรากฐานของการเป็นผู้นำแบบไฮบริดไว้แล้ว เราจะพิจารณาหัวข้ออย่างละเอียดและสำรวจหลักการที่สำคัญที่สุดบางประการของการเป็นผู้นำแบบไฮบริดในบริบทของทีมที่ทำงานจากระยะไกล การเป็นผู้นำแบบไฮบริดที่ประสบความสำเร็จไม่ได้หมายความว่าถึงแค่การให้ทีม

ของคุณเข้าถึงห้องประชุมเสมือนจริงและหวังให้ทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดีเท่านั้น ในความเป็นจริง ผู้นำแบบไฮบริดที่ดีสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างทีมที่ประสบปัญหาและทีมที่ประสบความสำเร็จได้

Seela Suhonen (2023) การออกแบบองค์กรสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ ดิจิทัล และเสมือนจริงในรูปแบบไฮบริดจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานในปัจจุบันและในอนาคต และต้องแน่ใจว่ามีความครอบคลุมด้วยเงื่อนไขเบื้องต้น ความชอบ และความสามารถของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยรวมแล้ว แม้มีแนวทางสังคมในการทำงานสร้างความท้าทายหลักประการหนึ่งในการให้พนักงานทำงานจากระยะไกล เนื่องจากองค์กรหลายแห่งตั้งเป้าที่จะเป็นสถานที่สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ สร้างรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สร้างสรรค์ และเสริมสร้างความรู้สึกว่ามีจุดมุ่งหมายร่วมกันและวัฒนธรรมองค์กร พนักงานและผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานใหม่ ๆ และองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ทั้งหมดจะอยู่ในตำแหน่งที่ยอดเยี่ยมในการใช้ประโยชน์จากข้อดีทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสำนักงานและการทำงานจากระยะไกล

Qingyan Tian (2013) กล่าวว่า โลกาภิวัดน์ก่อให้เกิดโลกที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น โดยแบ่งแยกขอบเขตทางการเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมระหว่างประเทศต่าง ๆ ออกไปอย่างคลุมเครือ ความเชื่อมโยงที่เพิ่มมากขึ้นและการผสมผสานทางวัฒนธรรมที่ตามมา เรียกร้องให้มีผู้นำที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่เข้ากันได้ อย่างไรก็ตาม กรอบความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบันของเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ สาขาการศึกษาด้านความเป็นผู้นำยังคงเน้นที่ยุโรปและแบ่งแยกออกจากกันการวิจัยนี้เป็นการสำรวจกรอบความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อพลวัตที่เปลี่ยนแปลงนี้ เป็นการศึกษาสัมภาษณ์เชิงสำรวจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ (บทบาท ลักษณะเฉพาะ และประสบการณ์) ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยจีนที่มีประสบการณ์ในสหรัฐอเมริกา บทบาทความเป็นผู้นำ ลักษณะเฉพาะ ประสบการณ์และอิทธิพลของชาวจีนและชาวอเมริกันแสดงให้เห็นว่าประธานาธิบดีเหล่านี้บูรณาการและผสมผสานทุกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากจีน สหรัฐฯ และวัฒนธรรมอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาของจีน บทบาทและลักษณะความเป็นผู้นำของพวกเขาแสดงให้เห็นถึงความเป็นอเมริกัน ความเป็นจีน และองค์ประกอบต่าง ๆ จากวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่พวกเขาเคยสัมผัสมา ที่สำคัญว่านั่น ประธานาธิบดีบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ และปรับตัวได้ และการบูรณาการของพวกเขาขึ้นอยู่กับบริบทและบุคคล

ความสำคัญของการตามทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความเป็นผู้นำเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิผลและการเติบโตขององค์กร นอกจากนี้ ยังรวมถึงการมีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงานมากขึ้น และยังพบว่ารูปแบบการทำงานแบบผสมผสานสามารถเชื่อมโยงโอกาส ของการทำงานทั้งทางไกลและในสถานที่ทำงานได้ ทำให้เป็นรูปแบบการทำงานที่มีศักยภาพที่คนรุ่นอนาคตต้องการ แม้ว่าพนักงานและงานในองค์กรทั่วโลกจะแตกต่างกันไป แต่สำหรับ

พนักงานและนายจ้างจำนวนมากความยืดหยุ่น ผลงานที่เพิ่มขึ้น ประโยชน์ของการพบปะทางสังคม และความยืดหยุ่นที่รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานอาจมอบให้ได้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตของการทำงาน

2.5.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฮบริด

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฮบริดไว้ดังนี้

Saeed & Daud (2023) ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน (Collaborative) การสื่อสาร (Communication) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participation) และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Positive change) ภายในองค์กร แนวทางนี้ตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของรูปแบบความเป็นผู้นำทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ในการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและการขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบผสมผสานผนวกวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และทักษะการตัดสินใจของผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำร่วมสมัย เพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร

Anna Eliseeva (2023) คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบไฮบริด 6 ข้อดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะสร้างแรงบันดาลใจ (A good leader inspires) ผู้นำรู้วิธีกำหนดเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ และมอบจุดมุ่งหมายให้กับทีม แนวทางของ Sutton ในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำสามารถแบ่งย่อยออกเป็นแผน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เริ่มต้นจากภายใน 2) กำหนดแนวทาง 3) เชื่อมต่อกับผู้อื่น 4) นำทีมของคุณ แผนนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการความเครียด มีความยืดหยุ่น และมองโลกในแง่ดี รับผิดชอบ และเสริมพลังให้ผู้คนของคุณ ภายในกรอบนี้ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะต้องเห็นอกเห็นใจและถ่อมตัว และค้นหาจุดร่วมในโลกที่มีความแตกต่าง ในทางกลับกัน การสร้างสมดุลระหว่างทักษะที่ยาก (hard skills) และทักษะที่อ่อนไหว (soft skills) ก็ยังเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะต้องตรงไปตรงมา เห็นอกเห็นใจ และแสดงความรักและความชื่นชม เชื่อในพลังร่วมกันของทีม และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยแต่ท้าทาย (บังอร เบ็ญจาริกุล, 2021)

2. ผู้นำที่ดีจะปฏิบัติด้วยความเห็นอกเห็นใจและเอาใจใส่ (A good leader acts with empathy and care) ผู้นำแบบผสมผสานต้องสามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานจากระยะไกล ซึ่งอาจเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เหมือนใคร เช่น ความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือความยากลำบากในการจัดสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ผู้นำเหล่านี้จำเป็นต้องเข้าใจความต้องการเฉพาะตัวของสมาชิกในทีมแต่ละคน และให้การสนับสนุนเป้าหมายของพวกเขา ในบริบทนี้

การเน้นที่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานจึงมีความสำคัญ การทำแบบสำรวจเพื่อวัดความรู้สึกของทีมได้แบบเป็นระยะๆ และแทรกแซงเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม

3. ผู้นำที่ดีจะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ครอบคลุม (A good leader creates an inclusive work environment)

4. ผู้นำที่ดีจะกระตุ้น (A good leader motivates)

5. ผู้นำที่ดีจะสร้างความรู้สึกร่วมถึงความสามัคคี (A good leader creates a sense of togetherness)

6. ผู้นำที่ดีจะวางกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วม (A good leader sets clear rules of engagement)

Oleksandra Mamchii (2023) คุณสมบัติของผู้นำไฮบริดที่มีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำไฮบริดมั่นใจในคุณสมบัติที่กล่าวถึงด้านล่างแล้ว พวกเขาสามารถจัดการทีมไฮบริดได้อย่างง่ายดายและเพิ่มผลผลิตในสภาพแวดล้อมของพนักงานไฮบริด ต่อไปนี้คือคุณสมบัติที่ผู้นำไฮบริดต้องมี ผู้นำไฮบริดจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานใช้ทักษะของตนอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมการพัฒนาพนักงานทั้งภายในและภายนอก พวกเขาให้คำแนะนำแก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

1. ผู้นำไฮบริดมีความมั่นใจและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารแบบเสมือนจริงด้วยทักษะที่เหมาะสมและทัศนคติที่เปิดกว้าง พวกเขาติดต่อกับพนักงานทุกคนและตระหนักถึงความต้องการของพวกเขา พวกเขาเป็นเชิงรุกและอัปเดตเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

2. ผู้นำไฮบริดให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลผลิตมากขึ้นและไม่จู้จู้จก พวกเขาเข้าใจความรับผิดชอบของพนักงานและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขาจากฐานของความเป็นผู้นำไฮบริดนั้นขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ

3. ผู้นำไฮบริดที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการได้รับความไว้วางใจจากทีมเสมือนจริง วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างความไว้วางใจจากพนักงานคือการใช้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบร่วมมือและฝึกสอน

4. ผู้นำแบบผสมผสานจะสร้างจิตวิญญาณ ความมุ่งมั่น และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในหมู่สมาชิกในทีม พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจให้กับพวกเขา ซึ่งช่วยให้พวกเขาคิดในแง่ดีและแบ่งปันแนวคิดใหม่ ๆ ของตนเอง สิ่งนี้จะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์กร

Tonini et al. (2016) พบว่าลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฮบริดที่ได้จากข้อคำถามมีดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 การเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่จำเป็นต่อการจัดการบทบาทผู้นำระดับมืออาชีพได้ง่ายขึ้น ดังนี้ 1) ปรับปรุงทักษะการสื่อสาร 2) สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง 3) สร้างและรักษาเครือข่ายเพื่อนร่วมงานที่แข็งแกร่งและการทำงานร่วมกัน 4) กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ

ให้กับทีม รักษาสมาธิและสร้างวิสัยทัศน์ 5) เพิ่มทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 6) เพิ่มทักษะในการจัดระเบียบและการจัดการเวลา

ข้อคำถามที่ 2 จำเป็นต้องใช้เครื่องมือ / ทักษะใดบ้างในการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ปรับปรุงทักษะในการสร้างและกระตุ้นทีมงาน
- 3) เสริมสร้างความสามารถในการมอบหมาย เจจจา และเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรบุคคลให้สูงสุด
- 4) เพิ่มความร่วมมือและเครือข่าย และจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น

- 5) เพิ่มความสามารถในการจัดการเวลาและจัดลำดับความสำคัญ

ข้อคำถามที่ 3 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำใดที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจน 2) กระตุ้นทีมงานให้แบ่งปัน 3) ความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย 4) เปิดกว้าง มีส่วนร่วม ทำงานร่วมกัน และเคารพกันในทุกทางวิชาการ 5) มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรับการสนับสนุน 6) รับฟังและช่วยเหลือพนักงาน 7) ปลุกฝังความหลงใหลในทีมงาน

ซึ่งสามารถถอดองค์ประกอบที่สำคัญและเด่นชัดได้ดังนี้ ทักษะการสื่อสาร (Communications skills) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) การจัดการหน่วยงาน (Managing unit) ตลอดจนความสามารถในด้านแรงจูงใจ (motivational) และแรงบันดาลใจ (Inspirational realm) เพื่อ “จัดการจากจุดกึ่งกลาง” ได้ดีขึ้นและปลุกฝัง “ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความกระสับกระส่ายที่เป็นธรรมชาติในสังคม

The Bridger Group (2025) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบผสมผสานไว้ดังนี้

1.การสื่อสารและสติปัญญาทางอารมณ์ (Communication and Emotional Intelligence) ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน การสื่อสารถือเป็นเส้นเลือดใหญ่ที่เชื่อมโยงทีมที่ทำงานทางไกลและแบบเจอหน้ากัน ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารและสติปัญญาทางอารมณ์ (EI) ที่แข็งแกร่งจะพร้อมกว่าที่จะรับมือกับความซับซ้อนเหล่านี้ EI ช่วยให้ผู้นำสามารถ ดังนี้ 1) สร้างความไว้วางใจระหว่างทีมต่าง ๆ 2) แก้ไขข้อขัดแย้งด้วยความเห็นอกเห็นใจ 3) ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง แม้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานทางไกล 4) คุณสมบัติเหล่านี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าวัฒนธรรมของบริษัทยังคงแข็งแกร่ง ไม่ว่าพนักงานจะทำงานอยู่ที่ใด

2. ความเชี่ยวชาญในเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล (Mastery of Digital Tools and Technologies) ผู้นำแบบไฮบริดต้องมีความคล่องแคล่วในเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่แพลตฟอร์มการจัดการโครงการไปจนถึงเครื่องมือวิเคราะห์ที่ขับเคลื่อนด้วย AI ผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องมีดังนี้ 1) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน 2) นำโซลูชันดิจิทัลที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพมาใช้ 3) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างรอบรู้ 4) ความเชี่ยวชาญในด้านเหล่านี้ไม่ใช่โบนัสอีกต่อไป แต่เป็นข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับผู้บริหารยุคใหม่

3. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ด้วยอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในภูมิทัศน์ทางธุรกิจในปัจจุบัน ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ผู้นำแบบไฮบริดมักถูกเรียกร้องให้ทำดังนี้ 1) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด 2) สร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายในระยะสั้นกับวิสัยทัศน์ในระยะยาว 3) เสริมพลังให้ทีมยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นใจ 4) ภาวการณ์คล่องตัวนี้ช่วยให้องค์กรยังคงมีความยืดหยุ่นและสามารถแข่งขันได้

4. สร้างอนาคตที่ยั่งยืน (Building a Sustainable Future) ความต้องการความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนยังคงเพิ่มขึ้น ผู้นำแบบไฮบริดอยู่แถวหน้าของแผนริเริ่มที่สอดคล้องกับลำดับความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) ซึ่งรวมถึง ขับเคลื่อนแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่ยั่งยืน การคิดค้นผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้นำในการลดปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นท์และของเสีย การวัดและปรับปรุงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่สร้างสรรค์ และส่งเสริมความรับผิดชอบในทีมของตน

5. การนำทางทีมงานทั่วโลก (Navigating Global Teams) การทำงานจากระยะไกลที่เพิ่มขึ้นทำให้การเข้าถึงกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถทั่วโลกขยายตัวมากขึ้น ซึ่งสร้างโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ให้กับผู้นำแบบผสมผสาน กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การสร้างความสามารถข้ามวัฒนธรรม การจัดการทีมงานข้ามเขตเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับขนาดการดำเนินงานทั่วโลกด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นหนึ่งเดียว การจัดการทีมงานทั่วโลกจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับการสื่อสารข้ามเขตเวลา การจัดการตารางเวลาที่มีประสิทธิภาพ และการติดตามประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าทีมงานยังคงเหนียวแน่นและสอดคล้องกันแม้จะมีความท้าทายทางภูมิศาสตร์ บทสรุปมรดกของผู้นำแบบผสมผสาน เมื่อองค์กรต่าง ๆ ยอมรับแนวคิดความเป็นผู้นำแบบใหม่นี้ องค์กรต่าง ๆ จะวางตำแหน่งตัวเองให้พร้อมสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน นวัตกรรม และกำลังแรงงานที่ครอบคลุมมากขึ้น

Global Integration (2023) กล่าวว่า การจัดการทางไกลจะยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานแบบผสมผสาน เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการแบบเสมือนจริงต่อไป ซึ่งอาจรวมถึงหัวข้อใดก็ได้ในเส้นทางการเรียนรู้แบบระยะไกล แบบเสมือนจริง และแบบผสมผสานด้านล่าง รวมถึง

1. การมองเห็นได้เมื่อทำงานทางไกล
2. การจัดประชุมเสมือนจริงที่น่าสนใจ
3. การโค้ชทางไกลและการเสริมพลังอย่างต่อเนื่อง
4. การมีความคิดสร้างสรรค์เมื่อทำงานทางไกล
5. การสนทนาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานทางไกลในเชิงบวก

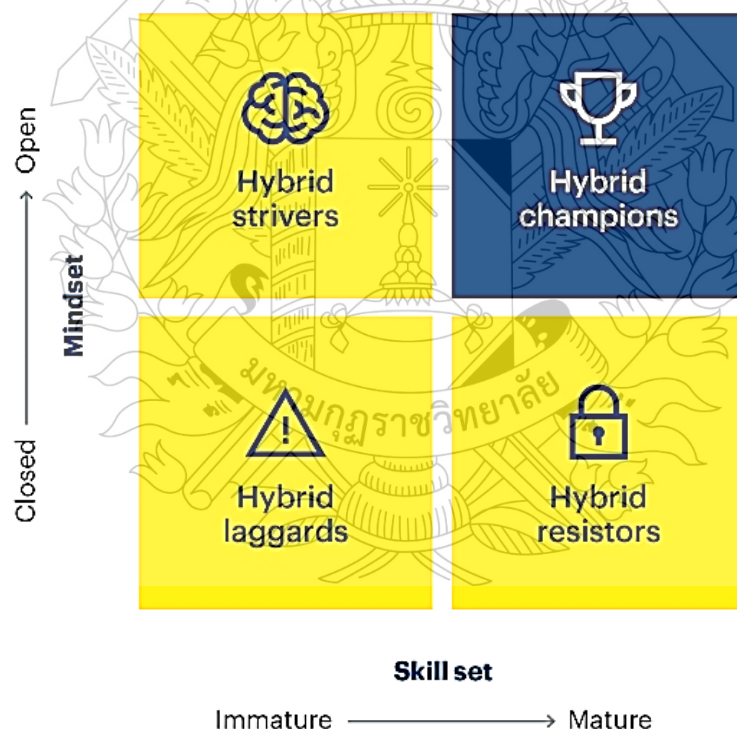
Nick Mason (2024) ความเป็นผู้นำแบบไฮบริด จึงไม่ใช่แค่เรื่องของทางเลือกและนำรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่เหมาะสมมาใช้ การติดตั้งเทคโนโลยีที่เหมาะสมในที่ทำงาน และเรียกมันว่าวันทำงานการเป็นผู้นำแบบไฮบริดจากระยะไกลต้องมีระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ของผู้นำที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารและการจัดระเบียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์และคิดวิเคราะห์มากขึ้น โดยมีแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำแบบผสมผสาน 13 ข้อดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยความไว้วางใจ (Start with trust)
2. ให้คำแนะนำที่ชัดเจน (Provide clear guidance)
3. เป็นตัวอย่างที่ดีในฐานะผู้นำแบบผสมผสาน (Set the right example as a hybrid leader)
4. การสื่อสารมีความสำคัญมาก (Communication matters a lot)
5. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญมาก (Social interaction matters a lot)
6. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เหมาะสม (Foster the right culture)
7. ทำให้สำนักงานคุ้มค่ากับการเดินทาง (Make the office worth the commute)
8. ฝึกอบรมผู้จัดการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (Train managers in hybrid leadership)
9. พึ่งพาเทคโนโลยี (Lean on technology)
10. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Create the right environment)
11. รวบรวมข้อมูลจำนวนมากและถามคำถามที่เหมาะสม (Collect lots of data and ask the right questions)
12. ทดสอบและเรียนรู้ (Test and learn)

13. ร่วมมือกัน ร่วมมือกัน ร่วมมือกัน (Collaborate, collaborate, collaborate)

Gartner (2021) พูดถึงทักษะที่จำเป็นในผู้นำที่พร้อมทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ เสริมพลังให้พนักงาน เปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมในทีมที่มีประสิทธิภาพ แต่จากการสำรวจผ่านเว็บสัมมนาของ Gartner ล่าสุด พบว่า ผู้นำด้านการพัฒนาบุคคล (HR) ร้อยละ 78 ระบุว่าวิธีคิดของผู้นำเป็นความท้าทายที่ใหญ่กว่าชุดทักษะของพวกเขาในการขับเคลื่อนความสำเร็จของรูปแบบแรงงานแบบผสมผสาน ผู้นำที่ทำงานแบบไฮบริดสี่ประเภท ตามความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่

1. ผู้นำแชมป์แบบไฮบริด (Hybrid champions) ผู้นำที่มีทัศนคติและทักษะที่เหมาะสมในการนำพาแรงงานแบบไฮบริด
2. ผู้นำผู้มุ่งมั่นแบบไฮบริด (Hybrid strivers) ผู้นำที่มีทัศนคติที่เหมาะสมแต่ขาดชุดทักษะที่เหมาะสมในการนำพาแรงงานแบบไฮบริด
3. ผู้นำผู้ต่อต้านแบบไฮบริด (Hybrid resistors) ผู้นำที่มีชุดทักษะที่เหมาะสมแต่มีทัศนคติที่ปิดกั้นต่อแรงงานแบบไฮบริด
4. ผู้นำล่าช้าแบบไฮบริด (Hybrid laggards) ผู้นำที่ขาดทั้งทัศนคติที่เหมาะสมและชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับการนำพาแรงงานแบบไฮบริด



ภาพที่ 2. 13 ความสัมพันธ์ของการมีทัศนคติที่เปิด แต่ทักษะการจัดการต่อมีผลต่อความเป็นผู้นำ

ทักษะของผู้นำที่พร้อมสำหรับการทำงานแบบไฮบริด การมีทัศนคติที่เปิดกว้างเป็นสิ่งสำคัญ แต่ทักษะการจัดการก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้นำที่พร้อมสำหรับการทำงานแบบไฮบริดจะต้อง

1.ขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงาน (Drive performance) แม้ว่าทีมจะทำงานจากระยะไกล โดยไม่ต้องมีการติดตามหรือดูแลอย่างใกล้ชิด

2.พัฒนาผู้นำ (Champion development) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันและในอนาคต

3.สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively) ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อนำทีมเสมือนจริงและในสำนักงาน

4.เปิดใช้งานการมีส่วนร่วมขององค์กร (Enable enterprise contribution) เชื่อมต่อพนักงานที่ทำงานจากระยะไกลกับเพื่อนร่วมงานในสำนักงานและที่กระจัดกระจาย และสนับสนุนพวกเขาทั้งหมดเพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานและการมีส่วนร่วมขององค์กร

5.ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในทีมที่เปิดกว้าง (Foster inclusive team climates) ไม่ขึ้นอยู่กับสถานที่ทำงานของพนักงาน

6.สร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (Build trust and psychological safety) เพื่อให้พนักงานที่กระจัดกระจายรู้สึกปลอดภัยที่จะแบ่งปันความท้าทายของตนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

7.สร้างวัฒนธรรมและบรรทัดฐานของทีม (Establish team VANN and norms) ในสำนักงานและทีมงานระยะไกล

Vann et al. (2014) พัฒนาเครื่องมือการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำแบบไฮบริด ซึ่งเป็นเครื่องมือสเกลวัดความเป็นผู้นำหลายมิติ เรียกว่า แบบสำรวจความเป็นผู้นำของ Vannsimpco (Vannsimpco leadership Survey: VLS) ซึ่งเกิดจากการผสมผสานภาวะผู้นำหลายแบบ ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม หรือ ปล่อยปละละเลย (laissez-faire leadership) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะก้าวข้ามข้อจำกัดที่ผู้ติดตามและโครงสร้างองค์กรกำหนดไว้ “ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบหรือโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงในสภาพหรือธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สาระสำคัญอื่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในรูปแบบภายนอก หรือลักษณะนิสัยภายใน ผู้นำเหล่านี้บรรลุผลลัพธ์ผ่านเสน่ห์ส่วนตัว ความมีเสน่ห์ วิสัยทัศน์

ที่ชัดเจน และความหลงใหล ผู้ติดตามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเชื่อว่าตนเองมีคุณค่าในฐานะปัจเจกบุคคล และมักจะรู้สึกมีอำนาจในการทำงานให้ดีขึ้นความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงถือว่าสถาบันต่าง ๆ จำเป็นต้องและต้องการการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมนั้นดีกว่าสถานะเดิมเสมอ และผู้ติดตามก็กระตือรือร้นที่จะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวและใกล้ชิดกับผู้นำของตน ในหลาย ๆ

2.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ ผู้นำที่ใช้ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้แนวทางการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในการเป็นผู้นำผู้อื่น พวกเขามักจะเป็นผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการจัดการผู้ติดตาม การรักษาสายการบังคับบัญชา และการบรรลุผลลัพธ์มากกว่าการเปลี่ยนแปลง การศึกษามากมายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นย้ำว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชื่อว่าผู้ติดตามต้องได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิด เนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีรูปแบบที่เน้นผลลัพธ์ จึงสร้างแรงจูงใจให้ผู้ติดตามผ่านระบบรางวัล หรือ การลงโทษผู้วิจารณ์ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บทบาทของผลประโยชน์ส่วนตัวในความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนอาจกลายเป็นแรงผลักดันที่แข็งแกร่งในการบรรลุความสำเร็จได้ ในเวลาเดียวกัน และแม้ว่านักวิจารณ์จะยืนยันกรณในทางตรงกันข้าม ผู้ติดตามก็มีแรงจูงใจที่จะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าและสามารถนำสิ่งดี ๆ มาสู่องค์กรได้ ศักยภาพของผลตอบแทนส่วนตัวดังกล่าวที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

3.ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ติดตาม ผู้นำประชาธิปไตยจะกระตุ้นผู้ติดตามโดยการมีส่วนร่วมกับผู้ติดตาม รับฟังความคิดเห็นของผู้ติดตาม และปฏิบัติต่อทั้งบุคคลและความคิดเห็นของผู้ติดตามอย่างเท่าเทียมกัน เน้นปรึกษาหารือและมีส่วนร่วม เน้นที่พนักงาน ใส่ใจผู้คน ใส่ใจในการรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี คอยสนับสนุนและมุ่งเน้นที่การอำนวยความสะดวกในการโต้ตอบ เน้นที่ความสัมพันธ์ และมุ่งเน้นที่การตัดสินใจของกลุ่ม ภายใต้ผู้นำดังกล่าว ลำดับชั้นขององค์กรก็จะมีผลหรือไม่สำคัญหรือไม่อยู่เลยด้วยความเชื่อในความเท่าเทียมกันดังกล่าว ผู้ติดตามจึงได้รับแรงบันดาลใจให้ทำงานหนักขึ้นเพราะพวกเขาเชื่อว่าพวกเขามีส่วนเท่าๆ กันในการประสบความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในเวลาเดียวกัน ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยก็มีข้อบกพร่องหลายประการ รูปแบบความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้ดีเมื่อจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่รวดเร็ว เด็ดขาด และมีพลังเนื่องจากการชั่งน้ำหนักคำแนะนำทั้งหมดอย่างเท่าเทียมกันนั้นต้องใช้เวลา

4.ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) คือ ผู้นำเผด็จการที่ยึดถือรูปแบบเผด็จการจะมุ่งเน้นการตัดสินใจทั้งหมดด้วยตนเอง ผู้นำเผด็จการเชื่อว่าต้องมีการแยกแยะระหว่างผู้ติดตามและผู้นำอย่างชัดเจนจึงจะบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การนำดังกล่าว ลำดับชั้นขององค์กรจะเข้มแข็งและผู้ติดตามจะเข้าใจว่าการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ใด “เผด็จการ

ควบคุม มุ่งอำนาจ บังคับ ลงโทษ และปิดกั้นความคิด” จึงทำให้ผู้ติดตามรู้สึกไม่พอใจกับความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาวิจัยครั้งสำคัญเกี่ยวกับหัวข้อนี้ ข้อดีบางประการของการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ โดยหลักแล้ว ผู้ติดตามจะเข้าใจอย่างชัดเจนว่า ผู้นำคาดหวังอะไรจากพวกเขา ในเวลาเดียวกัน และหากถือว่าผู้นำไม่ใช่ผู้เผด็จการ รูปแบบนี้ อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งไม่ค่อยมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจของผู้นำและต้องการเพียงแค่ทำหน้าที่ของตนให้สำเร็จ การรู้ว่าจะมีคนตัดสินใจดังกล่าวอาจกลายเป็น ประโยชน์และแรงจูงใจสำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจในตนเองซึ่งต้องการงานให้ดีที่สุดตามความสามารถของตน

5.ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม หรือ ปล่อยปล่อยเลย (Laissez-faire leadership) คือ ผู้นำแบบปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติผู้นำแบบปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติใช้แนวทาง “ไม่ยุ่งเกี่ยว” กับผู้นำ โดยยึดหลักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเดียวกัน พวกเขาเชื่อว่าผู้ติดตามรู้จักบทบาทและงานเฉพาะของตนดีกว่าตนเอง ดังนั้นพวกเขาจึงควรปล่อยให้ไปทำตามธรรมชาติ ดังนั้นผู้ติดตามของผู้นำแบบปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติจึงมีบทบาทมากขึ้นในโครงสร้างองค์กรหากทำได้ไม่ดี ผู้นำแบบปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติอาจก่อให้เกิดความผิดปกติร้ายแรงต่อองค์กรได้ เนื่องจากผู้นำมีลักษณะเฉื่อยชา ผู้ติดตามจึงอาจสูญเสียแรงจูงใจและประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้ผู้ติดตามไม่สนใจในระดับสูงอย่างใดก็ตาม ในขณะเดียวกัน ในองค์กรที่ประกอบด้วยผู้ติดตามที่สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและมีความสามารถสูง ระดับของอิสระที่แนวทางนี้มอบให้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยอดเยียมได้

6.ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) คือ ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ไม่จำกัดอยู่เพียงวิธีการเป็นผู้นำวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่ช่วยให้ผู้นำสามารถใช้วิธีการเป็นผู้นำวิธีต่าง ๆ ในสถานการณ์และกลุ่มต่าง ๆ ได้ โดยให้บริบทของเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดวิธีการเป็นผู้นำ แม้ว่าจะขาดการศึกษาเชิงลึกเช่นเดียวกับวิธีการเป็นผู้นำวิธีอื่น ๆ แต่ก็ยังคงสามารถนำไปปรับใช้กับสถานการณ์จริงได้มากที่สุด เนื่องจากพลวัตของกลุ่มต่าง ๆ มีความโดดเด่นและเปลี่ยนแปลงง่าย วิธีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์จึงช่วยให้ผู้นำสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ได้ตามต้องการ

Mim (2024) กลยุทธ์การดำเนินการของภาวะผู้นำแบบไฮบริด เพื่อบรรเทาความท้าทายและปลูกฝังพนักงานที่เจริญรุ่งเรืองและมีส่วนร่วมซึ่งก้าวข้ามข้อจำกัดทางกายภาพ 4 ข้อ ดังนี้

1.การสื่อสารและการเชื่อมต่อ (Communication and Connection) การสื่อสารถือเป็นการเปลี่ยนแปลงพลวัตที่สำคัญที่สุดเมื่อใช้รูปแบบการเป็นผู้นำแบบผสมผสาน ในที่ทำงานแบบเดิม การโต้ตอบแบบพบหน้ากันช่วยให้สื่อสารกันได้อย่างละเอียดอ่อนและได้รับคำติชมอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การทำงานจากระยะไกลนั้น ผู้นำต้องพึ่งพาช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความท้าทายในการรักษาการสื่อสารและการเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพ

2.ความไว้วางใจและอิสระ (Trust and Autonomy) ความไว้วางใจและอิสระเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทีมไฮบริดที่มีประสิทธิภาพและใช้งานได้จริง ดังนั้นจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบไฮบริดด้วย รูปแบบนี้ต้องการให้ผู้นำสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความเป็นอิสระ เนื่องจากไม่สามารถควบคุมดูแลสมาชิกในทีมได้ด้วยตนเอง หากไม่มีการควบคุมดูแลด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องไว้วางใจสมาชิกในทีมให้ทำงานอย่างอิสระและส่งมอบผลงาน การเปลี่ยนแปลงนี้เรียกร้องให้เน้นที่การจัดการตามผลลัพธ์และการเสริมพลังให้กับพนักงาน

3.ความเป็นอยู่ที่ดีและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Wellbeing and Work-Life Balance) ความเป็นอยู่ที่ดีและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสามารถปรับปรุงหรือลดลงได้ด้วยการทำงานทางไกล หรือ แบบผสมผสาน ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้นำที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้นำแรงงานประเภทนี้ต้องให้ผู้นำให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานเป็นอันดับแรก เส้นแบ่งที่ไม่ชัดเจนระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวในสภาพแวดล้อมการทำงานทางไกลอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟและความเป็นอยู่ที่ไม่ดีลง อย่างไรก็ตาม เวลาเพิ่มเติมที่พนักงานมีในชีวิตเนื่องจากไม่มีการเดินทางไปทำงานอาจทำให้พวกเขาได้นอนหลับ ออกกำลังกาย หรือรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น การทำความเข้าใจบริบทและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทางไกลเป็นสิ่งสำคัญ

4.ผู้ปลูกฝังวัฒนธรรม (Culture Cultivator) ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งพนักงานบางส่วนอยู่ในออฟฟิศในขณะที่บางคนทำงานจากระยะไกล ผู้นำจะต้องรับบทบาทเป็น "ผู้ปลูกฝังวัฒนธรรม" เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเหนียวแน่นทั้งในสถานที่จริงและเสมือนจริง วัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรต่าง ๆ โดยการศึกษาวิจัยที่ดีพิมพ์ใน Harvard Business Review พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งส่งผลดีต่อความพึงพอใจของพนักงาน ผลงาน และประสิทธิภาพโดยรวมของธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานจาก Deloitte ซึ่งเผยให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเป็นบวกจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันในการดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีความสามารถสูงไว้ การศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหาร 94% และพนักงาน 88% เชื่อว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ

Guest contributor (2024) กล่าวถึงคุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำแบบไฮบริดที่ยอดเยี่ยม ดังนี้

1.เน้นที่การมีส่วนร่วมในทีม (Focus on team engagement) หลักการสำคัญประการหนึ่งของความเป็นผู้นำแบบผสมผสานที่ดีคือการเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการทำให้ทีมระยะไกลของคุณรู้สึกเชื่อมโยงกันแม้จะมีระยะห่างทางกายภาพระหว่างเพื่อนร่วมทีม คุณจะ

ช่วยสร้างจิตวิญญาณของทีมได้ ซึ่งมีประโยชน์มากในการแสดงให้เห็นว่าทุกคนสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ นอกจากนี้ ทีมที่มีส่วนร่วมจะเป็นทีมที่มีแรงบันดาลใจในการบรรลุเป้าหมายและแสวงหาความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการเติบโตของธุรกิจและขวัญกำลังใจของทีม ซึ่งเราจะพูดถึงอย่างละเอียดในไม่ช้า

2. ส่งเสริมวัฒนธรรมทีมที่เป็นมิตร (Foster a welcoming team culture) แม้ว่าทีมของคุณจะไม่ได้พบกันโดยตรงก็ไม่ได้หมายความว่าคุณไม่สามารถสร้างพลวัตทีมที่ยอดเยี่ยมและเป็นมิตรได้อันที่จริง ผู้นำแบบผสมผสานต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมทีมที่พวกเขาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างอย่างมากในชีวิตการทำงานประจำวันของสมาชิกในทีมได้ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถพึ่งพาความใกล้ชิดทางกายภาพเพื่อช่วยสร้างสายสัมพันธ์กันได้ วัฒนธรรมของทีมเทียบกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและเชิญชวนอย่างแท้จริงเริ่มต้นด้วยแนวทางที่ถูกต้องในการสรรหาบุคลากร การสำรวจกลุ่มผู้สมัครที่หลากหลายสำหรับแต่ละบทบาทจะช่วยให้คุณมั่นใจได้ว่าวัฒนธรรมส่วนบุคคลของทีมจะเป็นมิตรมากขึ้น ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของทีมอาจเป็นเรื่องท้าทายเมื่อวัฒนธรรมองค์กรของคุณหยุดนิ่งมากกว่าที่คุณต้องการ เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น มักจะเป็นประโยชน์ในการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมากับแผนกสรรหาบุคลากรและเสนอแนวคิดต่อหัวหน้าแผนก

3. ยอมรับความยืดหยุ่น (Embrace flexibility) วัฒนธรรมการทำงานทางไกลเป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติสำหรับบางคนมากกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งหมายความว่าในขณะที่บางคนสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานทางไกลได้อย่างง่ายดาย คนอื่น ๆ อาจประสบปัญหาในการกำหนดขอบเขตที่เหมาะสมหรือค้นหาสมดุลที่ตรงระหว่างการประชุมหรือการพูดคุยเป็นกลุ่ม นี่คือจุดที่ความคิดที่ยืดหยุ่นและความเปิดกว้างต่อวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ในหลายกรณี สมาชิกในทีมของคุณจะมีแนวคิดของตนเองเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นได้หรือการปรับเปลี่ยนที่ยืดหยุ่นได้ในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้คุณรู้สึกว่าได้รับการรับฟังเมื่อคุณนำข้อเสนอแนะของพวกเขาไปพิจารณา การจัดตารางเวลาโดยคำนึงถึงความยืดหยุ่น วิธีหนึ่งที่คุณสามารถนำความยืดหยุ่นมาสู่ความเป็นผู้นำแบบผสมผสานของคุณได้คือการจัดเตรียมตัวเลือกการจัดตารางเวลาที่ไม่ยืดหยุ่น เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ซอฟต์แวร์จัดตารางเวลาการสัมภาษณ์โดยเฉพาะช่วยให้คุณจองการสัมภาษณ์ได้โดยไม่ต้องจำกัดผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ไว้ในโครงสร้างที่แน่นอน ในขณะที่การเสนอชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นหรือตัวเลือกการทำงานทางไกลที่ปรับเปลี่ยนได้อื่น ๆ จะแสดงให้เห็นพนักงานที่คุณทำงานร่วมด้วยอยู่แล้วเห็นว่าคุณให้ความสำคัญกับเวลาและความต้องการของพวกเขา

4. ตอบสนองความต้องการของทุกคน (Accommodate everyone's needs) ในเรื่องนี้ สิ่งสำคัญคือต้องจัดสรรพื้นที่ให้กับความต้องการของพนักงานทางไกลเมื่อคุณทำหน้าที่เป็นผู้จัดการแบบผสมผสานอย่างที่เราได้กล่าวไปแล้วว่า งานมาตรฐาน 9.00 ถึง 17.00 น. ไม่ได้

"สอดคล้อง" กับความต้องการและความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานทางไกลเสมอไป ในฐานะผู้จัดการ คุณต้องหาวิธีสร้างสมดุลระหว่างความต้องการเหล่านั้นกับความต้องการของทีมในการสร้างความเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันคุณสามารถเริ่มทำสิ่งนี้ได้โดยการฟังว่าทุกคนต้องการอะไรจากคุณ จากนั้นจึงวางแผนเพื่อรองรับคำขอเหล่านั้น

5. ทำงานเพื่อความหลากหลาย (Work towards diversity) พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลจะไม่ค่อยรู้สึกถึงความสามัคคีภายในทีมโดยธรรมชาติ สิ่งนี้ต้องได้รับการสนับสนุนและจัดการอย่างแข็งขันภายในบริบทการทำงานจากระยะไกล ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมความหลากหลายจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่การช่วยให้พนักงานชาวเอเชีย ชนพื้นเมือง ละติน และผิวดำรู้สึกยินดีต้อนรับภายในทีม ไปจนถึงการสร้างประสบการณ์ที่ครอบคลุมและเข้าถึงได้สำหรับพนักงานที่พิการ ผู้นำแบบผสมผสานต้องรู้วิธียอมรับความหลากหลายอย่างแนชัดเครื่องมือที่ยืดหยุ่นสำหรับสิ่งนี้คือเทคโนโลยีต่อต้านอคติ ตัวอย่างเช่น หากเทคโนโลยีการสรรหาบุคลากรของคุณช่วยให้คุณจัดอคติในกระบวนการสรรหาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ คุณจะส่งเสริมความเปิดกว้างและสรรหาบุคลากรโดยคำนึงถึงความหลากหลายที่แท้จริงได้ง่ายขึ้น

6. เลือกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Opt for continuous learning) พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสานเป็นพื้นที่ที่ยืดหยุ่นสำหรับการเรียนรู้ นั่นเป็นเพราะการทำงานทางไกลมีข้อได้เปรียบหลักคือเหมาะกับการเรียนรู้แบบเสมือนจริงและโปรแกรมการเรียนรู้แบบอะซิงโครนัสอื่น ๆ สำหรับผู้นำแล้ว นั่นหมายความว่าพวกเขาไม่จำเป็นต้องหาวันที่สมบูรณ์แบบเพียงวันเดียวที่ทุกคนสามารถกำหนดเวลาการเรียนรู้และ/หรือการพัฒนาได้ แต่สามารถใช้โซลูชันที่ทันสมัยเพื่อให้ทุกคนเรียนรู้ได้ตามจังหวะของตนเอง นั่นเป็นเหตุผลที่เราขอแนะนำอย่างยิ่งให้เลือกใช้รูปแบบการเรียนรู้ต่อเนื่องที่ไม่มี "จุดสิ้นสุด" แต่ยอมรับว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการตลอดชีวิต แนวคิดนี้จะช่วยให้คุณปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้ทีมของคุณทำเช่นเดียวกัน

7. ค้นคว้าข้อมูล (Do your research) แม้แต่สำหรับคนที่คุ้นเคยกับความต้องการและผลตอบแทนของสถานที่ทำงานแบบผสมผสานเป็นอย่างดีแล้ว การค้นคว้าก็คุ้มค่าเสมอแนวคิดการทำงานทางไกลนั้นไม่ใช่สิ่งใหม่โดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตาม เป็นสิ่งที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและกลายเป็นเวอร์ชันที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งทำให้การค้นคว้าและเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกของการทำงานทางไกลนั้นมีประโยชน์อย่างมาก ตัวอย่างเช่น เทรนด์ของศูนย์บริการทางโทรศัพท์แบบผสมผสานในปี 2024 อาจแตกต่างไปจากปีที่แล้วโดยสิ้นเชิง หรืออาจเป็นการทำซ้ำเทรนด์ของปี 2021 ก็ได้ การสังเกตเทรนด์อย่างใกล้ชิดและเรียนรู้จากเทรนด์เหล่านี้จะช่วยให้คุณเตรียมตัวและใช้ประโยชน์จากการพัฒนาใหม่ ๆ ได้อย่างดีที่สุด

8. เสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างจริงจัง (Actively boost morale) พนักงานที่ทำงานทางไกลมักต้องการแรงผลักดันเล็กๆ น้อยๆ ในทิศทางที่ถูกต้องหากต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นี่คือเหตุผลที่ผู้นำแบบผสมผสานต้องเลือกอย่างจริงจังที่จะสร้างพนักงานที่มีแรงจูงใจที่ประสบความสำเร็จในทุกพื้นที่หากต้องการบรรลุผลดังกล่าว จำเป็นต้องมีการสร้างกลยุทธ์ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจโดยตรงในโมเดลการทำงานระยะไกลของคุณ ให้รางวัลแก่การทำงานหนักตัวอย่างที่น่าสนใจมากในการช่วยให้ขวัญกำลังใจของพนักงานของคุณยังคงสูงในฐานะผู้นำที่ทำงานระยะไกลหรือแบบผสมผสาน คือการใส่ใจอย่างใกล้ชิดกับประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้คุณจะได้ให้รางวัลแก่ความพยายามที่เป็นแบบอย่างที่ดีตัวอย่างเช่น หากสมาชิกในทีมของคุณคนใดคนหนึ่งทุ่มเทอย่างเต็มที่และทำงานระยะไกลในขณะที่เดินทางหรือเดินทางไปทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย คุณควรแสดงพฤติกรรมนี้ออกมาและให้รางวัลแก่เขา การกระทำดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่าคุณเห็นคุณค่าของพวกเขาการกระทำดังกล่าวยังกระตุ้นให้คนทำงานคนอื่นทำงานหนักขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นอีกนิด ซึ่งในทางกลับกันก็ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับทีมและเตือนให้พวกเขาทราบว่าพวกเขาทำงานนี้ร่วมกัน

9. ฝึกฝนและส่งเสริมการสื่อสารที่ดี (Practice and encourage good communication) การทำงานระยะไกลมักมีความท้าทายในการสื่อสารอยู่เสมอ เนื่องจากผู้คนไม่สามารถพูดคุยแบบเห็นหน้ากันได้ในขณะที่ทำงานระยะไกลอย่างไรก็ตาม ทักษะการสื่อสารที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นั่นเป็นเหตุผลที่การเป็นผู้นำแบบผสมผสานต้องเน้นที่การสื่อสารแบบผสมผสาน และการช่วยให้สมาชิกในทีมพูดคุยกันอย่างชัดเจนแม้จะไม่มืองค์ประกอบการสนทนาแบบเดิม ๆ เช่น ภาษากายก็ตามสิ่งนี้ต้องใช้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในด้านเทคนิคของการสื่อสารแบบเสมือนจริง ผู้นำที่รู้วิธีการสื่อสารแบบดิจิทัลอย่างชัดเจนสามารถช่วยสอนและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงได้

Qingyan Tian (2013) อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบไฮบริดไว้ดังนี้

1.ความสามารถในการผสมผสานวัฒนธรรม (Cultural Integration) ผู้นำสามารถผสมผสานคุณลักษณะและแนวทางของทั้งวัฒนธรรมตะวันตก (โดยเฉพาะอเมริกัน) และตะวันออก (จีน) ตลอดจนวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่ได้สัมผัสอย่างกลมกลืน

2.มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี (Adaptive & Contextual) ภาวะผู้นำไม่ตายตัวแต่เปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทส่วนบุคคล สถานการณ์ และบริบทสังคมระดับโลก (Global-local context)

3.มีทักษะข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Competencies) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้คนจากหลายวัฒนธรรมและเข้าใจความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง

4.มองโลกในมุมกว้าง (Global Mindset) ผู้นำมีวิสัยทัศน์และการรับรู้เชิงโลกาภิวัตน์ (Global perspective) ไม่ยึดติดอยู่กับกรอบความคิดแบบใดแบบหนึ่ง

5.มีวิสัยทัศน์ร่วม (Interdependent Vision) ผู้นำมองเห็นเป้าหมายร่วมที่อิงความสัมพันธ์เชิงพึ่งพาระหว่างคน องค์กร และวัฒนธรรมต่าง ๆ

6.มีแนวทางแบบพลวัตและไม่หยุดนิ่ง (Fluxional and Dynamic Leadership) ผู้นำสามารถเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง และปรับรูปแบบการนำได้ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์

7.ใช้แนวคิดแบบไม่จำกัดกรอบ (Rejects Universalism and Essentialism) ไม่ยึดติดว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจะใช้ได้กับทุกที่ หรือวัฒนธรรมใดควรเป็นหลักแบบสมบูรณ์

8.มุ่งเน้นการเรียนรู้และสังเคราะห์ (Synthesizing Learning) ผู้นำเรียนรู้จากประสบการณ์หลากหลายและสามารถสังเคราะห์ความรู้จากหลายแหล่งมาประยุกต์ใช้ได้จริง

9.มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development) มองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด ต้องพัฒนาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างต่อเนื่อง

10.สามารถประยุกต์ใช้ทั้งแนวคิดทางธุรกิจและการศึกษา (Interdisciplinary Application) มีความสามารถในการนำแนวคิดจากโลกธุรกิจมาปรับใช้ในแวดวงการศึกษา และในทางกลับกัน

2.5.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริด

การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดจากคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฮบริด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของนักวิชาการ นักวิจัย เอกสาร และเว็บไซต์ที่มีความน่าเชื่อถือทั้งหมด 16 แหล่ง ดังนี้ Sadia Saeed (2023) .Naair et al. (2014) Joseph Hopkins et al.(2021) Muhammad Shabbir et al. (2017) Anna Eliseeva (2023) Oleksandra Mamchii (2023) Donna Tonini et al. (2016) The Bridger Group (2025) Global intergration (2023) 10.Nick Mason (2024) 11.Gratmer (2021) 12.Vann et al. (2014) 13Mim (2024) 14.Guest contributor (2024) 15.Seela Suhonen (2023) 16. Qingyan Tian (2013) (ตารางที่ 2. 4)

ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																ความถี่	ร้อยละ
	1.Sadia Saeed (2023)	2.Naair et al.(2014)	3.Joseph Hopkins et al.(2021)	4.Muhammad Shabbir et al.(2017)	5.Anna Eliseeva (2023)	6.Oleksandra Mamchii (/2023)	7.Donna Tonini et al. (2016)	8.The Bridger Group (2025)	9.Global intergration (2023)	10.Nick Mason (2024)	11.Gratmer (2021)	12.Vann et al. (2014)	13.Mim (2024)	14.Guest contributor (2024)	15.Seela Suhonen (2023)	16. Qingyan Tian (2013)		
1) ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Skills)																		
วิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจน (Clearly vision and goals)	✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	8	50
มีแผนและกลยุทธ์ที่ดี (Good plan and strategic)	✓				✓		✓	✓									4	25
กำหนดกฎเกณฑ์การมีส่วนร่วมที่ชัดเจน (sets clear rules of engagement)					✓	✓					✓	✓					4	25
ส่งเสริมวัฒนธรรมทีมที่เหมาะสม (Foster the right team culture)						✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	7	43.75
2) ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leader skills)																		
การสร้างความร่วมมือ	✓		✓	✓	.		✓			✓	✓				✓		7	43.75

ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด

นักวิชาการ	องค์ประกอบ	1.Sadia Saeed (2023)	2.Naair et al.(2014)	3.Joseph Hopkins et al.(2021)	4.Muhammad Shabbir et al.(2017)	5.Anna Eliseeva (2023)	6.Oleksandra Mamchii (2023)	7.Donna Tonini et al (2016)	8.The Bridger Group (2025)	9.Global intergration (2023)	10.Nick Mason (2024)	11.Gratmer (2021)	12.Vann et al. (2014)	13.Mim (2024)	14.Guest contributor (2024)	15.Seela Suhonen (2023)	16. Qingyan Tian (2013)	ความถี่	ร้อยละ
	(Building Collaboration)																		
	สร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust)			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	.			9	56.25
	เสริมพลังให้กับทีม (Empower teams)					✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	.		7	43.75
	ความสามารถในการมอบหมาย (Ability to delegate)				✓	✓		✓										3	18.75
	สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ แข็งแกร่ง (Build a strong collaborative network)						✓	✓					✓		✓			4	25
	ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและทีมงาน						✓			✓	✓	✓						4	25

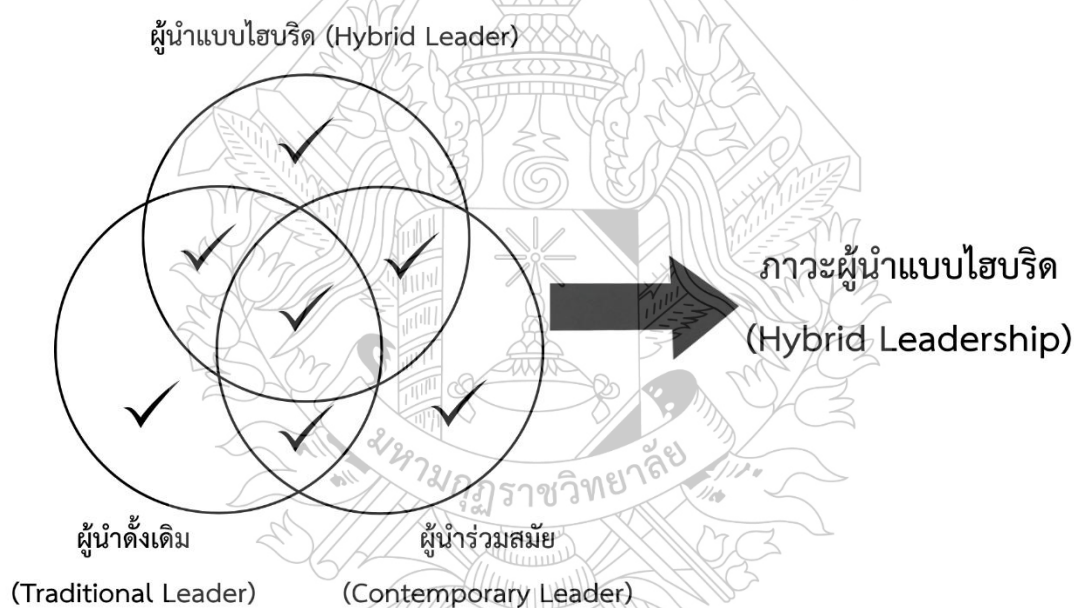
ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด

นักวิชาการ	องค์ประกอบ	1.Sadia Saeed (2023)	2.Naair et al.(2014)	3.Joseph Hopkins et al.(2021)	4.Muhammad Shabbir et al.(2017)	5.Anna Eliseeva (2023)	6.Oleksandra Mamchii (/2023)	7.Donna Tonini et al (2016)	8.The Bridger Group (2025)	9.Global intergration (2023)	10.Nick Mason (2024)	11.Gratmer (2021)	12.Vann et al. (2014)	13.Mim (2024)	14.Guest contributor (2024)	15.Seela Suhonen (2023)	16. Qingyan Tian (2013)	ความถี่	ร้อยละ
	(promote Personal and Team Development)																		
	สร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เปิดกว้าง และและท้าทาย (creates open and right environment)					✓	✓				✓	✓		✓				5	31.25
3) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Competence)																			
	ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)	✓		✓	✓						✓					✓		5	31.25
	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively)	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		12	75
	สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง				✓			✓		✓						✓		4	25

ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด

นักวิชาการ	องค์ประกอบ	1.Sadia Saeed (2023)	2.Naair et al.(2014)	3.Joseph Hopkins et al.(2021)	4.Muhammad Shabbir et al.(2017)	5.Anna Eliseeva (2023)	6.Oleksandra Mamchii (/2023)	7.Donna Tonini et al (2016)	8.The Bridger Group (2025)	9.Global intergration (2023)	10.Nick Mason (2024)	11.Gratmer (2021)	12.Vann et al. (2014)	13.Mim (2024)	14.Guest contributor (2024)	15.Seela Suhonen (2023)	16. Qingyan Tian (2013)	ความถี่	ร้อยละ
ทักษะการปรับตัว (Adaptability skill)		✓		✓					✓	✓							✓	5	31.25
ทักษะความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible work)						✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓	7	43.75
ความเป็นอิสระ (Independence)				✓										✓		✓		3	18.75
ความสามารถข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural competency)								✓	✓								✓	3	18.75

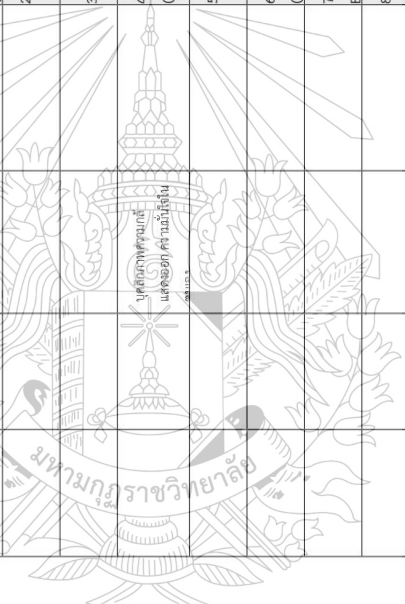
จากตาราง 2.3 ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษานักวิชาการ และงานวิจัย และเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือโดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยพบว่า นิยามของ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของนักวิชาการแต่ละคนมีนิยามที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการเขียนนิยามของ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ใหม่โดยยึดแนวคิดของ Saeed & Daud (2023) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไว้ว่า เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผสมผสานแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม และภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย เพื่อสร้างแนวทางที่สอดคล้องกันซึ่งเหมาะสมกับความท้าทายที่ซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน (collaborative) การสื่อสาร (communication) และความเห็นอกเห็นใจ (empathy) ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแนวคิดสังเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะแบบไฮบริด (Hybrid Leadership) ภาวะผู้นำดั้งเดิม (Traditional Leadership) ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) ดังภาพที่ 2.14 และ สังเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบไฮบริดใน ตาราง 2.4



ภาพที่ 2.14 แนวคิดการสังเคราะห์เนื้อหาจากภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ตารางที่ 2.4 ตารางสังเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบไฮบริด

นักวิชาการ	พฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำ																								
	ภาวะผู้นำดั้งเดิม (Traditional Leadership)								ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)								ภาวะแบบไฮบริด (Hybrid Leader)								
	พฤติกรรม								พฤติกรรม								พฤติกรรม								
พฤติกรรม	1.อหิษ บริญญสุทธีนันท์ (มปป.)	2.ดาววรรณ ถวิลการ(2558)	3.Cern Akin(2022)	4.M. Yusup (2022)	5.Constantin DUTA (2011)	6.Mashau et al. (2017)	7.Oluwatoyin Ayodele AJANI (2024)	8.Sefika Sule Ercetin (2012)	1.อหิษ บริญญสุทธีนันท์ (มปป.)	2.ดาววรรณ ถวิลการ(2015)	3.Constantin DUTA (2011)	4.อหิษ บริญญสุทธีนันท์ และ คณะ (2567)	5.Mofareh Alkrdem (2020)	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Arva Al-Busaidi (2023)	8.Ahmet Göçen et al. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)	4.Nick Mason (2024)	5. Vann et al. (2014)	6.Seela Suhonen (2023)	7.Qingsyan Tian (2013)	8.Constantin Duta (2011)	
บุคลิภาพทางกายที่โดดเด่น (External Personality)	รูปร่างสูงเรียว น้ำตาลดี กระจ่าง หัวผมนวล							การพูดดี ร่าเริงแจ่มใส, ความจริงใจต่อคน, รูปร่าง																	
กล้าแสดงออก (Assertiveness)	กล้าแสดงออก, ความเชื่อมั่นในตนเอง								มีความมั่นใจในตนเองสูง, กล้าแสดงออก																
มีอิทธิพลและการดึงดูดใจ (Influence and Charisma)				มีเสน่ห์ส่วนตัว, มีความดึงดูดใจ				มีอิทธิพล													-เก่งกาจส่วนตัว			มีเสน่ห์	
ความสามารถในการบังคับบัญชา (Leadership Authority))	มีความสามารถควบคุม บังคับบัญชา, ความ								มีความสามารถในการบังคับบัญชา, ความ																



ตารางที่ 2.4 ตารางสังเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบไฮบริด

พฤติกรรม	นักวิชาการ	พฤติกรรมที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำ							
		ภาวะผู้นำดั้งเดิม (Traditional Leadership)				ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)			
		1.อุทัย ปิณฑุเลสินันท์ (นป.)	2.ดาววรรณ ถวิลการ(2558)	3.Cem Akni(2022)	4.M. Yusup (2022)	5.Constantin DUTA (2011)	6.Mashau et all. (2017)	7.Oluwatoyin Ayodele AJANI (2024)	8.Sefika Sule Ercetin (2012)
การที่ต่อ ความเครียด (Stress Tolerance)									
ทักษะการจัด ระเบียบ (Organization al Skills)									
ทักษะการจัดการ เวลา(Time Management Skills)									
การจัดลำดับ ความสำคัญ (Prioritization)					สามารถจัดลำดับ ความสำคัญ				
การจัดการ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)									
ความสามารทนต่อ ความเครียด	1.อุทัย ปิณฑุเลสินันท์ (นป.)	2.ดาววรรณ ถวิลการ(2015)	3.Constantin DUTA (2011)	4.อิทธิฤทธิ์ พรหมบุรี และ คณะ (2567)	5.Mofareh Alkadem (2020)	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)
	2.ดาววรรณ ถวิลการ(2015)	3.Constantin DUTA (2011)	4.อิทธิฤทธิ์ พรหมบุรี และ คณะ (2567)	5.Mofareh Alkadem (2020)	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)
	3.Constantin DUTA (2011)	4.อิทธิฤทธิ์ พรหมบุรี และ คณะ (2567)	5.Mofareh Alkadem (2020)	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)
	4.อิทธิฤทธิ์ พรหมบุรี และ คณะ (2567)	5.Mofareh Alkadem (2020)	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)	4..Nick Mason (2024)
	5.Mofareh Alkadem (2020)	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)	4..Nick Mason (2024)	5.. Yann et al. (2014)
	6.Tariqul Islam Chowdhury (2024)	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)	4..Nick Mason (2024)	5.. Yann et al. (2014)	6.Seela Suhonen (2023)
	7.Jeyarani Milton, Anwa Al-Busaidi. (2023)	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)	4..Nick Mason (2024)	5.. Yann et al. (2014)	6.Seela Suhonen (2023)	7.Qingyan Tian (2013)
	8.Ahmet Göçen et all. (2025)	1.Sadia Saeed (2023)	2.Anna Eliseeva (2023)	3.Donna Tonini, et al.(2016)	4..Nick Mason (2024)	5.. Yann et al. (2014)	6.Seela Suhonen (2023)	7.Qingyan Tian (2013)	8.Constantin Duta (2011)

จากตารางที่ 2.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัย และเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารทั้งหมด 54 ตัวแปร ดังนี้ บุคลิกภาพทางกายที่โดดเด่น (External Personality) กล้าแสดงออก (Assertiveness) มีอิทธิพลและการดึงดูดใจ (Influence and Charisma) ความสามารถในการบังคับบัญชา (Leadership Authority) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) มีคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การสร้างทีมคุณภาพ (Quality Team Building) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ความสามารถในการมอบหมาย (Delegation Ability) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ (Professional Excellence Promotion) การทำงานด้วยความร่วมมือ (Collaborative Work) การสร้างเครือข่ายผู้นำ (Networking) สร้างความสามัคคี (Building Unity / Solidarity) ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) การจัดการโครงสร้างและระบบงานขององค์กร (Organizational Structure and Systems Management) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Capability) การกำหนดมาตรฐาน/กฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Standardization / Establishing Clear Criteria) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ทักษะการจัดการเวลา (Time Management Skills) ทักษะการจัดระเบียบ (Organizational Skills) การทำต่อความเครียด (Stress Tolerance) การสร้างสมดุลทักษะ (Balance skill) สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ทักษะการบริหารจัดการบุคลากร (People Management Skills) ทักษะการจัดการข้อมูล (Information Management Skills) ทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making Skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skills) ทักษะการปรับตัว (adaptability skill) ความยืดหยุ่น (Resilience) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Development) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivational) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Skills) ฉลาด รอบรู้ และมีปัญญา (Intelligence, wisdom) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ทักษะทางสังคม (Interpersonal skill) การสร้างเครือข่าย (Network building) การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) การรับฟังความคิดเห็น (Receptiveness) มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) สร้างความโปร่งใส (Transparency) มุมมองต่างระดับโลก (Global perspective) การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ (Creating a Learning Environment) กรอบแนวคิดแบบเติบโต (growth mindset) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) ทักษะวางแผน (Planning Skills) ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Organizational Culture Building) ความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) ยอมรับหลากหลาย และความเท่าเทียม (Diversity and Equality Acceptance) การติดตาม

ประเมินผลของงาน (Monitoring and Evaluation) ความสามารถในการรับผิดชอบ (Accountability) ที่จะใช้ในพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกระบวนการจัดกลุ่มองค์ประกอบและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ต่อไป

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษา และรูปแบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในองค์การธุรกิจเรียกว่า ผู้จัดการ (manager) แต่องค์การของรัฐเรียกว่า ผู้บริหาร (administrator) ดังนั้นในองค์การธุรกิจจึงใช้คำว่า การจัดการ (management) และองค์การของรัฐใช้คำว่า การบริหาร (administration) (วิโรจน์ สารัตนะ, 2546) จากข้อมูลของนักวิชาการให้เขียน ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

2.6.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอก สถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและ บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัย กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่ เกี่ยวข้องภายใน และภายนอกสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรที่มีบทบาทรับผิดชอบในการบริหาร สถานศึกษาทั้ง ของรัฐและเอกชนให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานโครงการให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ภายใต้ หลักนิติธรรมและคุณธรรมจริยธรรม (วชิรวิทย์ สุวสา, 2565)

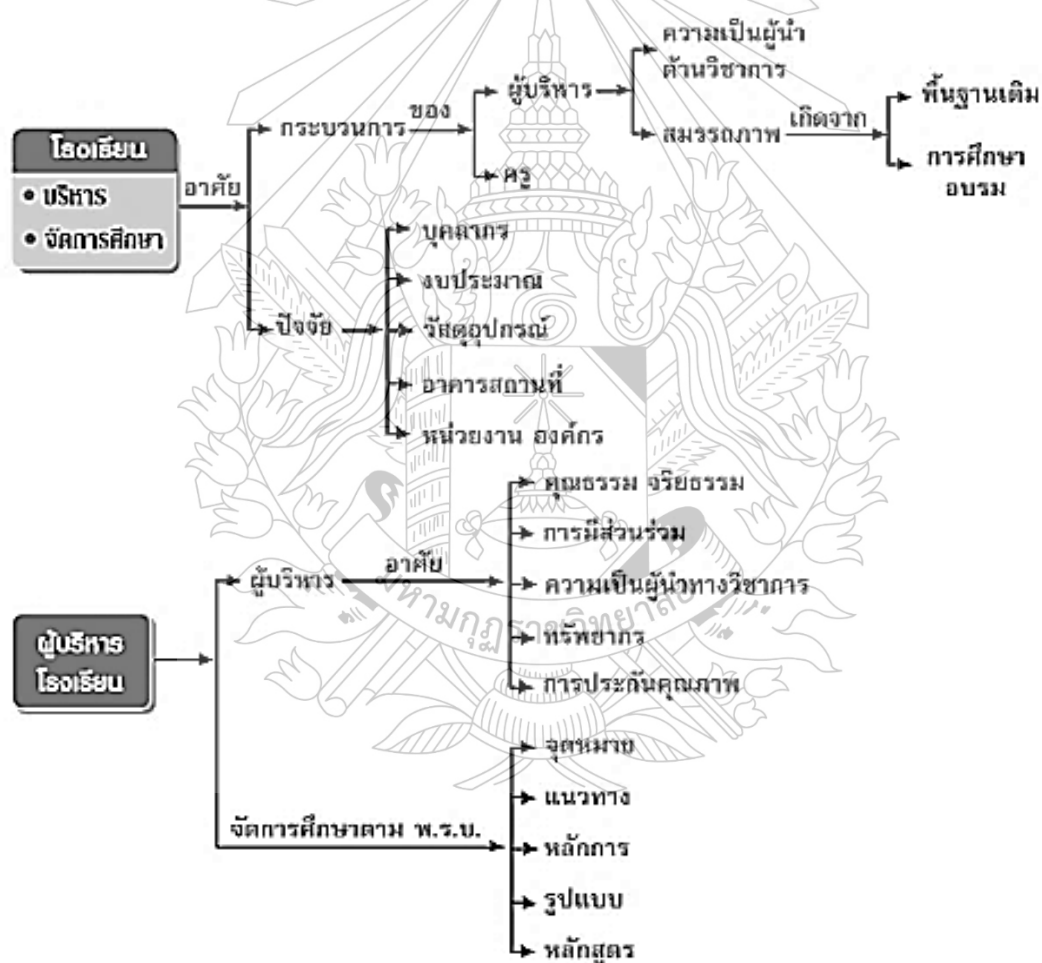
สรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ สถานศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน โดยมีบทบาทหลัก ดังนี้ หน้าที่ด้านการบริหารรับผิดชอบ การ บริหารงานภายในสถานศึกษา (เช่น โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดต่าง ๆ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยต่าง ๆ ฯลฯ) นโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์ บทบาทความเป็นผู้นำเป็นผู้นำที่มุ่งให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาใช้ ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมในการบริหาร การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาประสานงานกับชุมชน องค์กร

และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลักการบริหาร ดำเนินงานภายใต้หลัก นิติธรรม (กฎหมายและระเบียบ) ยึดมั่นใน คุณธรรม จริยธรรม

2.6.2 บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 2 ด้าน ตามแนวคิดของ อีระ รุญเจริญ (2550) ดังนี้

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน
2. การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้ง บิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐและเอกชน ตลอดจนชุมชนและสมาคมในสังคม



ภาพที่ 2.15 กรอบแนวคิดในการบริหารและการจัดการการศึกษา (อีระ รุญเจริญ, 2550)

2.6.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ศิริประภา อัครภูษิต และคณะ (2565) กล่าวไว้ดังนี้

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การรอบรู้ในการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

2. อุดมการณ์(Ideology) หมายถึง ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (Beliefs) เจตคติ (Attitudes) และความคิดหลัก (Concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของ ความคิดของบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ ในสถานศึกษาเดียวกัน จะยึดอุดมการณ์เดียวกันอุดมการณ์ ตลอดทั้งการทำให้ทุกคนในสถานศึกษามีอุดมการณ์ในการบริหาร

3. เท่าทัน (In time knowing) หมายถึง การที่ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องมีความรู้เฉพาะที่จะรู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานการณ์

4. กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) หมายถึงการที่ ผู้บริหารจะนำสถานศึกษาให้สำเร็จต้องมี ความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์(Stratgy of Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการไกลบน ฐานความคิดที่นอกกรอบแต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปถึง บนหลักคิดเทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษา

6. สร้างทีม(Team Work) หมายถึง ผู้บริหารที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้านั้นต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่ายเพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่าง รวดเร็ว เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้บริหารไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดย ปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก สถานศึกษาจะไม่สามารถอยู่ได้ อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพังดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพการสร้างทีมงานและเครือข่าย การมีส่วนร่วมของชุมชนองค์กรเอกชนจึงมีความสำคัญอย่างมาก การสร้างทีมอาจสามารถแยกเป็นประเด็น

7. ใฝ่บริการ(Service Mind) หมายถึง การบริหารสถานศึกษาในยุคใหม่นี้ ผู้บริหารต้องทำ สถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีชีวิตทุกคนในสถานศึกษาต้องร่วมด้วยช่วยกัน ต้องเดินไปพร้อมๆ ผู้บริหารที่ ดีไม่ควรเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องบริหารบนความเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจิตใจงดงาม เอื้อเฟื้อ ปราบณาติ ยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวมทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรของสถานศึกษาในการ ทำงานผู้บริหารควรลงไปตรวจสอบการทำงานทุก

ขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่หากกรณี เกิดปัญหาในการทำงานหรือเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอีกทางหนึ่งด้วยสามารถแยกอธิบายเกี่ยวกับการให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา

2.6.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม หมายถึง ผู้อำนวยการหรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีนักเรียนระดับชั้น ม.1 ถึง ม.3 หรือ ม.1 ถึง ม.6 มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการและความต้องการของชุมชน โดยหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสามารถบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โรงเรียนมัธยมศึกษา มักมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป ฝ่ายบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็นหลายฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะด้าน ดังนี้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขป ได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

2.6.4.1 ฝ่ายบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษา มักมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป ฝ่ายบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็นหลายฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ

หลักสูตรท้องถิ่น

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

- องค์กรอื่น
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ
- หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร
- สถานศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อยู่ด้วยกันคือ
- 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ
- 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร
- 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใชผลผลิตจากงบประมาณ
- 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ
- การศึกษา
- 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.11 การวางแผนพัสดุ
- 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ
- สิ่งก่อสร้าง
- 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 2.14 การจัดหาพัสดุ
- 2.15 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ

3.1 การวางแผนอัตราค่าจ้าง

3.2 การจัดสรรอัตราค่าจ้างข้าราชการบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการบุคลากรทางการศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการบุคลากรทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการบุคลากร

ทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการบุคลากรทางการศึกษา

4) ด้านการบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนาและแผนนโยบาย
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิก

สถานศึกษา

- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล

ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่น

- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ

นักเรียน คุณลักษณะของผู้บริหาร

2.6.4.2 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ผู้นำการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ที่เรียกว่า “10E Leadership” ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ สมชาย เทพแสง (2547) อ้างถึงในบุญช่วย ศิริเกษ และ ชีชน พงศ์ ศรีจันทร์ (2566) ดังนี้

1) Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนโดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกลเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการรวมทั้งการเรียนการสอน

2) Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการโดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียนระบบการบริหารและการปฏิบัติงานในโรงเรียน

3) Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

4) Energize ผู้นำการศึกษาต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นขวนขวายตลอดเวลา

5) Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงานโดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และต้องตั้งความหวังให้สูง และค่อยๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

6) Enhance ผู้นำการศึกษาจะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องโดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจน

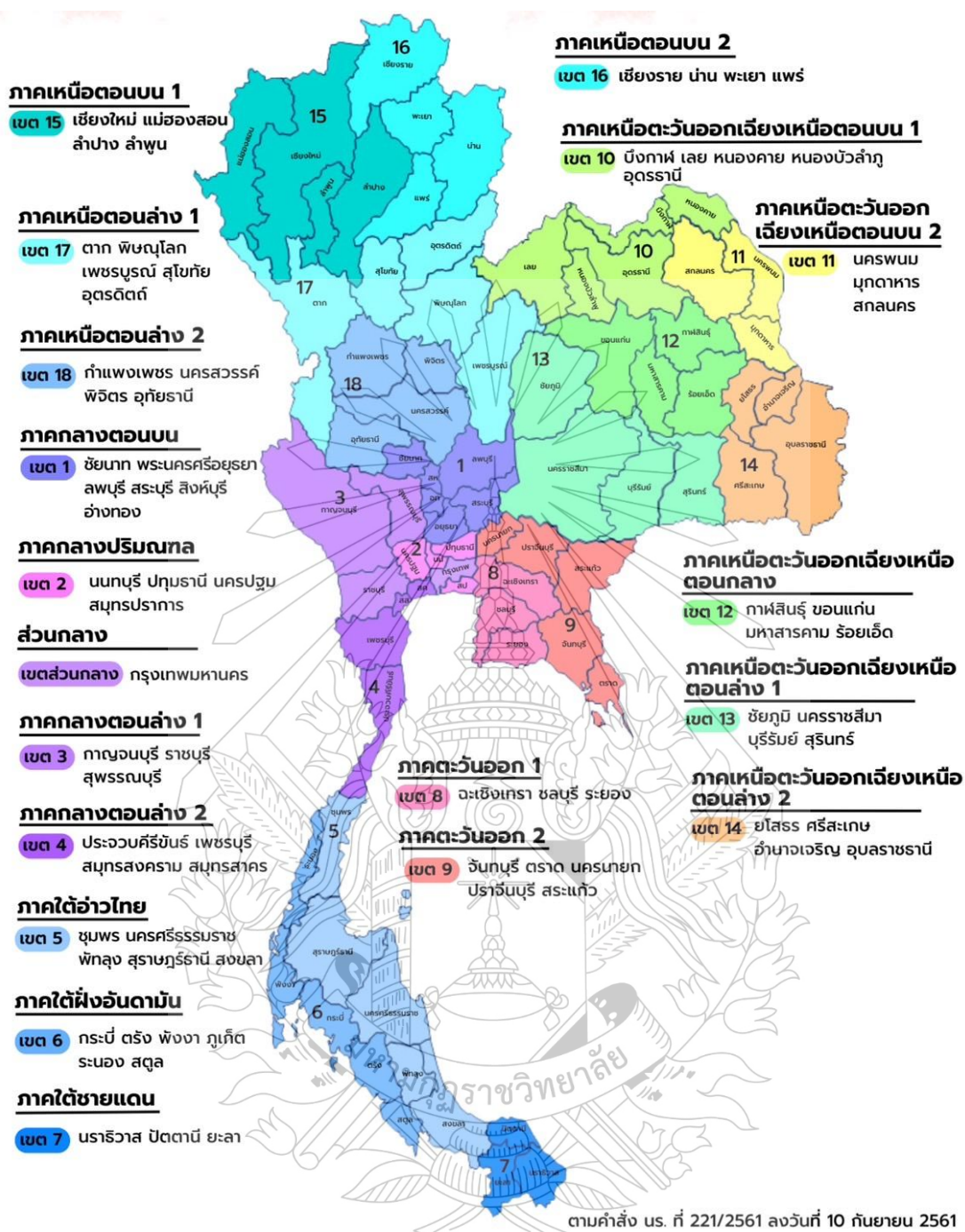
7) Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุขการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุนงาน ให้ประสบผลสำเร็จ

8) Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากรและอ่านใจคนอื่นได้รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ

9) Embody ผู้นำการศึกษาจะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตามและการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและ

2.7 เขตตรวจราชการ

จากคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 221/2561 ลงวันที่ 10 กันยายน 2561 เรื่อง กำหนดพื้นที่การตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ (18 กลุ่มจังหวัด 6 ภาค) เป็นการแบ่งเขตพื้นที่จังหวัดในประเทศไทย ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการตรวจ ติดตามผล เปรียบเทียบ แนะนำ สืบสวนสอบสวน สอบข้อเท็จจริง สดับดับฟังเหตุการณ์ เสนอแนะ ติดต่อประสานงาน ตรวจเยี่ยม หรือดำเนินการอื่นใด เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ผลสมประโยชน์ต่อทางราชการ ซึ่งแบ่งออกเป็นเขตตรวจราชการส่วนกลาง และ 18 เขตในต่างจังหวัด รวมทั้งหมด 19 เขตตรวจราชการ ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.16 แผนที่เขตตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561)

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฮบริด

Tonini et al., (2016) การพัฒนาโปรแกรมการเตรียมความพร้อมด้านความเป็นผู้นำที่เรียกว่า Nanyang Technological University Leadership Academy (NTULA) โดยสำรวจความท้าทายด้านความเป็นผู้นำที่ไม่เหมือนใครในมหาวิทยาลัยที่เติบโตอย่างรวดเร็วในบริษัทที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย และรูปแบบไฮบริดของความเป็นผู้นำ (the hybrid model of leadership) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อโลกาภิวัตน์ ต้นฉบับนี้ตั้งคำถามการวิจัยว่ามหาวิทยาลัยปรับตัวอย่างไร กับช่วงเวลาที่มีการเติบโตและการเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็วโดยนำแนวทางไฮบริดมาใช้ในความเป็นผู้นำทางวิชาการ บทความนี้ใช้วิธีเชิงคุณภาพ ในการทบทวนกลุ่มตัวอย่างแรกของ NTULA รวมถึงการสัมภาษณ์ (interviews) และการตอบแบบสำรวจของผู้เข้าร่วม (participant survey responses) ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นสามประเด็นหลักของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสานที่ท้าทายต่อการสร้างสมดุล ได้แก่ การจัดการการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบความเป็นผู้นำที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสถาบันอย่างรวดเร็วไปเป็นแนวทางที่จำเป็นในการรักษาการเติบโตนั้น ผู้นำจะประสานความต้องการที่จะตอบสนองต่อทั้งฝ่ายบริหารและคณาจารย์ได้อย่างไร และจะเป็นผู้นำในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงได้อย่างไร

การศึกษาภาวะผู้นำมักพยายามทำโดยใช้มุมมองของสาขาวิชาต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาจึงเลียนแบบความสนใจและรูปแบบภาวะผู้นำที่จำกัดซึ่งกำหนดโดยนักวิชาการที่ทำงานในธุรกิจ การศึกษา การพัฒนาชุมชน และสาขาสังคมวิทยา เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบหลายปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่ใช้กันทั่วไปมักเขียนจากมุมมองของหัวหน้างาน ซึ่งจำกัดประโยชน์ใช้สอยของเครื่องมือเหล่านี้ในฐานะเครื่องมือสำหรับเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับการรับรู้ของหัวหน้างาน เนื่องจากข้อจำกัดเหล่านี้ จึงได้มีการพัฒนาเครื่องมือทวิภาคีที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฮบริด เครื่องมือนี้มีชื่อว่าแบบสำรวจภาวะผู้นำ Vannsimpco (VLS) เหตุผลในการพัฒนาและการอภิปรายเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือนี้รวมอยู่ในหน้าต่อไป นอกจากนี้ ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของ VLS ก็ได้รับการรายงานด้วย ความสัมพันธ์ของโมเมนต์ผลคูณของเพียร์สัน r ให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ ($r[108] = .91, p < .001$)

Bøe Marit (2014) บทความนี้พิจารณาแนวทางปฏิบัติของผู้นำครูอย่างเป็นทางการในการเป็นผู้นำการพัฒนาความรู้ในระดับแผนกในการศึกษาและการดูแลเด็กปฐมวัย เพื่อให้เข้าใจแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น เราได้ใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน ร่วมกับการติดตามเชิงคุณภาพและการสัมภาษณ์แบบกระตุ้นความจำ การวิเคราะห์ของเราแสดงให้เห็นว่าผู้นำครูเหล่านี้

ส่งเสริมการพัฒนาความรู้โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำแบบผสมผสานในชุมชนแห่งการปฏิบัติของตน ในขณะที่ผลการศึกษของเราแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางความเป็นผู้นำที่สืบทอดในการพัฒนาความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานประจำวัน ได้แก่ การให้คำแนะนำอย่างมืออาชีพ การทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติออกมาเป็นคำพูด และการสนับสนุนแนวทางการสอนที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ การศึกษาของเรายังเผยให้เห็นว่าการเป็นผู้นำในการพัฒนาความรู้ขึ้นอยู่กับความรู้เชิงปฏิบัติของผู้นำครูและอิทธิพลของผู้นำครูในชุมชนแห่งการปฏิบัติของตน ดังนั้น เราจึงตั้งสมมติฐานว่าการจัดเตรียมการพัฒนาความรู้ ผ่านและภายในความสัมพันธ์ที่ประกอบเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ECEC ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Townsend (2015) โครงสร้างที่แตกต่างกันมากมายถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายและกำหนดวิธีการดำเนินการของความเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งสามารถนำเสนอได้ในรูปแบบความเป็นผู้นำแบบไบนารี (binary categories of leadership) ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรืออีกแบบหนึ่งเป็นที่ต้องการ แต่ไม่ใช่ทั้งสองแบบ ตัวอย่างคือความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างความเป็นผู้นำแบบเดี่ยว (Solo leadership) และแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership) ทางเลือกที่ซับซ้อนกว่าได้ถูกเสนอขึ้น ซึ่งก็คือการพิจารณาความเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมแบบผสมผสาน (leadership as a hybrid activity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวทางต่าง ๆ ที่ได้รับแรงบันดาลใจจากอุดมคติที่หลากหลาย บทความนี้ใช้แนวคิด "แบบผสมผสาน (hybrid) ของความเป็นผู้นำมาพิจารณาถึงธรรมชาติของความเป็นผู้นำในเครือข่ายโรงเรียน บทความนี้ได้แสดงข้อมูลโดยใช้กรณีศึกษาสามกรณีของเครือข่ายโรงเรียน โดยเน้นประเด็นและความตึงเครียดบางประการในการบังคับใช้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสานที่พบในเครือข่ายเหล่านี้ และสรุปด้วยการไตร่ตรองเกี่ยวกับการนำแนวคิดแบบผสมผสานของความเป็นผู้นำมาใช้ในการวิจัยและบังคับใช้ความเป็นผู้นำทางการศึกษา และเกี่ยวกับตำแหน่งของเครือข่ายโรงเรียนในการพิจารณาเรื่องดังกล่าว

Collet et al. (2020) ได้การตรวจสอบการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการปฏิรูปตามมาตรฐานวิธีการที่แนวทางปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำถูกนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร แบบจำลองของความเป็นผู้นำแบบกระจายอำนาจถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในการพิจารณารูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา มุมมองนี้ยอมรับว่าความเป็นผู้นำไม่ได้ผูกติดกับบทบาทเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การวิจัยได้ระบุแนวทางปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำแบบกระจายอำนาจที่มีประสิทธิผลซึ่งมีขอบเขตกว้าง ทำให้ผู้นำไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการตรานโยบาย วัตถุประสงค์ของเราในการศึกษานี้คือเพื่อพิจารณาว่ารูปแบบแนวทางปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำส่งผลกระทบต่อความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำในช่วงการปฏิรูปอย่างไร ข้อมูลและวิธีการ จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณของเราจากผู้เข้าร่วมการสำรวจทั่วประเทศ 951 คนที่ตรวจสอบมุมมองของครูเกี่ยวกับมาตรฐานของรัฐแกนกลางร่วมของสหรัฐอเมริกา (CCSS) การนำไปปฏิบัติเงื่อนไขการสอน การทำงานร่วมกัน และความพึงพอใจในงาน

เราพิจารณาแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ภายในกรอบของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาขนาดใหญ่: การนำมาตรฐานหลักสูตรกลางแห่งสหรัฐอเมริกา (CCSS) มาใช้ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในระบบการศึกษาของอเมริกาและยังเป็นโอกาสในการตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรในบริบทที่หลากหลาย แม้ว่าการนำ CCSS มาใช้จะไม่ได้ถูกกำหนด แต่แรงจูงใจจากมูลนิธิเอกชนและรัฐบาลกลางทำให้ 45 รัฐเริ่มนำ CCSS มาใช้ และนำมาตรฐานระดับชาติไปใช้ครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา การรับรู้และประสบการณ์ของครูมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิรูป การศึกษานี้ตรวจสอบมุมมองของครูเกี่ยวกับการนำ CCSS มาใช้ในกลุ่มตัวอย่างระดับชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษานี้จะพิจารณา: (1) แนวทางการเป็นผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการปฏิรูปตามมาตรฐาน และ (2) แนวทางการเป็นผู้นำเหล่านี้มีการกำหนดค่าอย่างไรในองค์กรโรงเรียนต่าง ๆ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความระมัดระวังในการบัญญัติกฎหมายปฏิรูปจากบนลงล่างที่ไม่เปิดโอกาสให้มีตัวแทนของความเป็นผู้นำหลายคนในองค์กร ความซับซ้อนของการปฏิรูปเรียกร้องให้ผู้นำที่มีศักยภาพและรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันสามารถเข้าถึงศักยภาพเหล่านี้ได้ ร่วมกับการวิจัยล่าสุดอื่น ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงโรงเรียน การศึกษาของเราแนะนำการบัญญัติกฎหมายความเป็นผู้นำที่ครอบคลุมในการออกแบบมักจะระบุได้ด้วยการนำไปปฏิบัติที่ดีขึ้น ในระดับความเป็นผู้นำที่กระจัดกระจายมากที่สุด การศึกษานี้ได้ระบุถึงความสำคัญของบทบาทของครูในฐานะผู้นำภายในห้องเรียนของตนเอง โดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การออกแบบ การเรียนการสอนและสื่อการสอนที่จะตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้ดีที่สุด การศึกษาของเรายืนยัน ความปรารถนาของครูสำหรับบทบาทนี้ ซึ่งเป็นคำร้องขอของครูให้ “มีอิสระในการสอน!” (sic) เมื่อถูกถามถึงการต่อสู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของเขานั้นแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุด: “อิสระในการทำให้นักเรียนของฉันให้เป็นนักคิดและนักแก้ปัญหาที่ฉันรู้ว่าพวกเขาสามารถเป็นได้” การจัดให้มีการบังคับใช้บทบาทความเป็นผู้นำอย่างแพร่หลาย รวมถึงหน้าที่ความเป็นผู้นำอื่น ๆ ที่เราระบุว่าเป็นแบบไม่มีลำดับชั้น อาจสร้างสถานที่ทำงานที่อำนาจในการปรับปรุงผลลัพธ์กระจายไปทั่วทั้งองค์กร และที่ซึ่งผู้ที่ทำงานจะเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นเพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษาของเราแนะนำวิธีที่ผู้นำโรงเรียนที่มีลำดับชั้นอาจดำเนินการร่วมกับครูและผู้นำโรงเรียนคนอื่น ๆ เพื่อดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Bagley & Margolis (2018) ความเป็นผู้นำของครูแบบผสมผสาน (Hybrid teacher leadership หรือ HTL) ซึ่งก็คือครูที่มีตารางงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งรวมทั้งการสอนนักเรียนระดับ K-12 และเป็นผู้นำครูในบางด้าน ดูเหมือนจะพร้อมที่จะพัฒนาเป็นองค์กรที่เป็นระบบมากขึ้นในช่วงเปลี่ยนศตวรรษ อย่างไรก็ตาม การนำไปปฏิบัตินั้นเกิดขึ้นอย่างไม่สม่ำเสมออย่างน่าประหลาดใจ ใน

บทความนี้ เราจะสำรวจวอชิงตัน (ซึ่งเป็นรัฐที่รู้จักกันมานานในด้านการสนับสนุนความเป็นผู้นำของครู) ในฐานะกรณีศึกษาความล้มเหลวของ HTL ในการเปิดตัวอย่างเต็มรูปแบบในฐานะโครงการริเริ่มในระดับรัฐ ผ่านการตรวจสอบจุดเชื่อมโยงระหว่างการจัดลำดับความสำคัญและการพิจารณาที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการรักษาบทบาทของ HTL เป้าหมายของเราคือเพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีความหมายเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของ HTL ในศตวรรษที่ 21 แม้ว่าจะมีความท้าทายมากมายในการจัดโครงสร้างและสนับสนุน HTL แต่ศักยภาพในการส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการเรียนรู้ของครู การพัฒนาทางวิชาชีพ และผลลัพธ์ของนักเรียนทำให้องค์กรนี้สมควรได้รับการพิจารณาและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

Florian Buehler (2024) สถานที่ทำงานแบบผสมผสานต้องการมุมมองใหม่เกี่ยวกับแนวทางการเป็นผู้นำ การใช้แนวทางการเป็นผู้นำแบบคลาสสิกกับพนักงานแบบผสมผสานเพียงอย่างเดียวก็ทำให้การยอมรับและความสำเร็จของการเป็นผู้นำแบบผสมผสานตกอยู่ในความเสี่ยง ในการศึกษาครั้งนี้ ฉันได้เจาะลึกถึงพลวัตที่ท้าทายของภูมิหลังทางการศึกษาและวัฒนธรรมของบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมแบบผสมผสาน ในที่สุด การศึกษานี้ได้สำรวจความเกี่ยวข้องและผลกระทบที่มีต่อแนวทางการเป็นผู้นำแบบผสมผสานจากการวิจัยเชิงประจักษ์ที่เน้นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงสอง (2) ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระและการจัดแนวในทีมแบบผสมผสาน ร่วมกับกรอบการเป็นผู้นำจากวรรณกรรมปัจจุบันและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง โครงการวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวทางการเป็นผู้นำแบบผสมผสาน นอกจากนี้ โครงการวิจัยยังได้ศึกษาว่าภูมิหลังทางวัฒนธรรมและระดับการศึกษาอาจส่งผลต่อการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบผสมผสานอย่างไร ผู้เข้าร่วมมากกว่า 100 (หนึ่งร้อย) คนได้ร่วมตอบแบบสำรวจออนไลน์เชิงปริมาณซึ่งให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีค่าเกี่ยวกับพลวัตระหว่างภูมิหลังทางวัฒนธรรมและระดับการศึกษา และอิทธิพลที่มีต่อแนวทางการเป็นผู้นำแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสนับสนุนนัยสำคัญและความสัมพันธ์ที่อาจช่วยกำหนดแนวทางความเป็นผู้นำในอนาคตและแนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมในสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ แบบจำลองมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede ยังซ้อนทับกับผลการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบและตีความผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพิ่มเติม

Saeed & Daud (2023) งานวิจัยนี้ศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริดส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร เป้าหมายของการวิจัยนี้คือเพื่อตรวจสอบว่าผลกำไร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสุขของลูกค้า และนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับมาตรการประสิทธิภาพต่าง ๆ อย่างไร การสำรวจและสัมภาษณ์ถูกใช้ในการออกแบบการศึกษาแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานจากองค์กรต่าง ๆ ได้รับการสำรวจ และ สัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้นำคนอื่น ๆ จากองค์กรเหล่านี้ ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่า การวัดประสิทธิภาพทั้งหมด รวมถึงผลกำไร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสุขของลูกค้า และ

นวัตกรรม ได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ จากภาวะผู้นำแบบไฮบริด ผลลัพธ์บ่งชี้ว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริดมี ศักยภาพในการสร้างสมดุลระหว่างพฤติกรรมที่เน้นงานและเน้นคน ได้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของปรัชญาความเป็นผู้นำในการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการเป็นผู้นำแบบผสมผสานเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุความสำเร็จในระดับสูงสุดขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร ผู้จัดการและผู้นำควรพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและนำรูปแบบการเป็นผู้นำแบบผสมผสานมาใช้ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจต่าง ๆ ควรลงทุนกับโปรแกรมพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและสนับสนุนให้ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการเป็นผู้นำแบบผสมผสาน ผลการศึกษานี้ส่งผลอย่างมากต่อองค์กร ผู้จัดการ และผู้นำ โดยสรุปแล้ว จากผลการศึกษาพบว่า องค์กรต่าง ๆ ควรตระหนักถึงความสำคัญของรูปแบบการเป็นผู้นำและนำรูปแบบการเป็นผู้นำแบบผสมผสานมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินงานได้ดีที่สุด

Nazir et al., (2014) จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบไฮบริดต่อการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน แนวคิดภาวะผู้นำแบบไฮบริดประกอบด้วย ลักษณะเชิงเครื่องมือและเชิงแสดงออก ลักษณะเชิงรับและเชิงรุกของผู้นำ การเสริมสร้างศักยภาพนั้น ดำเนินการในรูปของพฤติกรรมและความมุ่งมั่นในการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้นำต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงลักษณะเชิงชาย-เชิงหญิงผสมผสานกันโดยเฉพาะความเป็นเครื่องมือและการแสดงออก ของผู้นำและความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นในการเป็นพลเมืองขององค์กร ยิ่งผู้นำมีลักษณะเชิงเครื่องมือและการแสดงออกมากเท่าใด พนักงานก็จะมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น สมมติฐานทั้งหมดจึงได้รับการพิสูจน์และยอมรับ การศึกษานี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำแบบไฮบริดโดยเฉพาะ เพื่อเตรียมพนักงานให้พร้อมสำหรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแข่งขันทางธุรกิจระดับโลก ความสำคัญของการศึกษานี้สามารถวัดได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าองค์กรกำลังมุ่งหน้าสู่การกระจายอำนาจ และพนักงานคาดหวังว่าผู้นำของตนควรแสดงบทบาทความร่วมมือมากกว่าการควบคุมดูแล ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบไฮบริดจะทำให้พฤติกรรมของภาวะผู้นำสอดคล้องกับการกระจายอำนาจที่เพิ่มขึ้นและการตระหนักถึงในหมู่พนักงาน

Rasberry (2015) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (รางวัลตามเหตุการณ์ [CR]) และแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) (แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ [IM] และ พฤติกรรมในอุดมคติ [IB]) ผสมผสานกัน เพื่อสร้างรูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน จากนั้นจึงตรวจสอบพฤติกรรมของผู้นำการสรรหาบุคลากรด้านการดูแลสุขภาพเพื่อพิจารณาว่ารูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสานหรือพฤติกรรมส่วน

บุคคลสามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำการสรรหาบุคลากรด้านการดูแลสุขภาพ (HRL) ได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ แบบฟอร์มสั้น MLQ 5X (เฉพาะผู้ให้คะแนน) แจกจ่ายโดย องค์การบุคคลที่สาม mindgarden.com ผ่านลิงก์ที่ส่งทางอีเมล แบบฟอร์มยินยอมให้ข้อมูลและ ข้อมูลสรุปผลยังมอบให้กับผู้เข้าร่วมทุกคนด้วย แบบสำรวจที่กรอกเสร็จแล้วจะถูกส่งกลับ และพร้อมให้วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์เสร็จสิ้นโดยใช้การถดถอยแบบทีละขั้นตอน ข้อมูลเผยให้เห็นว่า CR เพียงอย่างเดียวสามารถทำนายตัวแปรเกณฑ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ ไม่พบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (IM และ IB) เป็นตัวทำนายตัวแปรเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นด้วยว่าพฤติกรรมเพิ่มเติมภายในขอบเขตพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งหมดอาจช่วยให้คาดการณ์ประสิทธิภาพ HRL ที่มีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น

Hopkins & Figaro (2021) จุดประสงค์ของบทความนี้คือการมีส่วนสนับสนุนงานวิจัยในอดีตที่ดำเนินการเกี่ยวกับความสามารถและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งส่งผลต่อการรักษาพนักงานไว้ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเสมือนและแบบผสมผสาน การศึกษาเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน 228 คนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลาย แบ่งตามสภาพแวดล้อมการทำงานแบบพบหน้า แบบไฮบริด และแบบเสมือนจริง แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการฝังตัวในงานในกลุ่มงานแบบไฮบริด ($\lambda = .15$, $t(96) = 2.16$, $p < .05$ และแบบเสมือนจริง ($\lambda = .33$, $t(86) = 7.96$, $p < .05$) จำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อระบุความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมในสภาพแวดล้อมทั้งแบบเสมือนจริงและแบบไฮบริด จำเป็นต้องมีเครื่องมือหลายอย่าง ประการแรก การวัดความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ของผู้นำทีมแบบไฮบริดและแบบเสมือนจริง ประการที่สอง เครื่องมือในการประเมินปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมแบบไฮบริดและแบบเสมือนจริง และสุดท้าย การปรับเปลี่ยนเครื่องมือฝังตัวของ Mitchell et al. เพื่อรวมสภาพแวดล้อมการทำงานจากที่บ้าน (WFH) และการทำงานจากนอกสถานที่ (WFA)

Shabbir et al. (2017) การศึกษานี้พยายามที่จะสอบถามผลกระทบของภาวะผู้นำแบบไฮบริดต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบไฮบริดอาจรวมถึงลักษณะทั้งเชิงเครื่องมือและเชิงแสดงออก ในการศึกษาครั้งนี้ ยังได้มีการสอบถามถึงบทบาทการใกล้ชิดของความพึงพอใจในงานระหว่างภาวะผู้นำแบบไฮบริดและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอีกด้วย การศึกษานี้จะให้แนวทางแก่ผู้นำจำนวนมากในการพิจารณาการผสมผสาน ของลักษณะทั้งชายและหญิงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสำรวจนี้ใช้แบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง 150 คนขององค์กรในภาคสิ่งทอที่ตั้งอยู่ในพญาบาลาบาด ผลการศึกษาค้นคว้าเผยให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบไฮบริด และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่าง

มีนัยสำคัญภายใต้การไต่ถามถึงความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่าหากลักษณะเชิงเครื่องมือและเชิงแสดงออกของผู้นำสูงขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นสมมติฐานทั้งหมดจึงแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ การศึกษานี้จะแนะนำผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ในการค้นหาบทบาทของภาวะผู้นำแบบไฮบริดในการฝึกอบรม พนักงานเพื่อรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ

Malvela and Ström (2022) จุดมุ่งหมายของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นว่าความสามารถในการเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีมสมาชิกในทีมไฮบริดอย่างไร ทั้งในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงและแบบพบหน้ากัน เพื่อศึกษาว่าความสามารถในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันสามารถนำมาใช้กับผู้นำทีมไฮบริดเพื่อจัดการประสิทธิภาพของทีมไฮบริดได้อย่างไร วิธีการวิจัยการศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและดำเนินการโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลสำหรับการศึกษานี้รวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง 10 ครั้งกับสมาชิกในทีมไฮบริดข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นได้รับการวิเคราะห์โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงหัวข้อ มุมมองทางทฤษฎีมีการตรวจสอบวรรณกรรมก่อนหน้านี้ โดยได้เลือกแนวคิดสามแนวคิดสำหรับการศึกษานี้ ได้แก่ ทีมไฮบริด ความเป็นผู้นำของทีมไฮบริด และความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยอิงจากวรรณกรรมที่ตรวจสอบแล้ว ผู้เขียนจึงได้สร้างกรอบแนวคิดขึ้น ผลลัพธ์ ความอ่อนไหวระหว่างบุคคลในฐานะความสามารถในการเป็นผู้นำมีความสำคัญพื้นฐานสำหรับสมาชิกทีมไฮบริดทุกคน เนื่องจากจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ทางสังคมและอารมณ์ที่แข็งแกร่งเพื่อสร้างความปรารถนาในความสามารถอื่น ๆ ความซับซ้อนของทีมไฮบริดนั้นเห็นได้ชัดจากวิธีที่สมาชิกทีมเสมือนจริง รับรู้การกระทำของผู้นำ เนื่องจากพวกเขารู้สึกว่าผู้นำทีมไฮบริดไม่เข้าใจและรู้สึกแปลกแยก จากทีมไฮบริดข้อสรุป ผู้นำทีมไฮบริดต้องพิจารณาความต้องการของสมาชิกทีมเสมือนจริงอย่างรอบคอบเพื่อลดการรับรู้เชิงลบเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีม ซึ่งสามารถทำได้โดยให้มีความเป็นอิสระมากขึ้น โดยฝึกบทบาทความเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน ใช้การประชุมแบบตัวต่อตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และโดยให้แนวทางที่ชัดเจน

Hopkins & Figaro (2021) จุดประสงค์ของบทความนี้คือการมีส่วนร่วมสนับสนุนงานวิจัยในอดีตที่ดำเนินการเกี่ยวกับความสามารถและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งส่งผลต่อการรักษาพนักงานไว้ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเสมือนและแบบผสมผสาน การศึกษาเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน 228 คนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลาย แบ่งตามสภาพแวดล้อมการทำงานแบบพบหน้า แบบไฮบริด และแบบเสมือนจริง แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการฝังตัวในงานในกลุ่มงานแบบไฮบริด ($\lambda = .15$, $t(96) = 2.16$, $p < .05$ และแบบเสมือนจริง ($\lambda = .33$, $t(86) = 7.96$, $p < .05$) จำเป็นต้องมี

การวิจัยเพิ่มเติมเพื่อระบุความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมในสภาพแวดล้อมทั้งแบบเสมือนจริงและแบบไฮบริด จำเป็นต้องมีเครื่องมือหลายอย่าง ประการแรก การวัดความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ของผู้นำทีมแบบไฮบริดและแบบเสมือนจริง ประการที่สอง เครื่องมือในการประเมินปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมแบบไฮบริดและแบบเสมือนจริง และสุดท้าย การปรับเปลี่ยนเครื่องมือฝังตัวของ Mitchell et al. เพื่อรวมสภาพแวดล้อมการทำงานจากที่บ้าน (WFH) และการทำงานจากนอกสถานที่ (WFA)

Rasberry (2015) กล่าวว่า รูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน (Hybrid leadership style) เกิดจากการผสมผสานกันเพื่อสร้างรูปแบบ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership behaviors : การมอบรางวัลตอบแทนตามเงื่อนไข หรือสถานะ) และ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership behaviors : การสร้างแรงบันดาลใจ และ พฤติกรรมในอุดมคติ) จากนั้นจึงตรวจสอบพฤติกรรมของผู้นำการสรรหาบุคลากรด้านการดูแลสุขภาพเพื่อพิจารณาว่ารูปแบบความเป็นผู้นำแบบผสมผสานหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลสามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำการสรรหาบุคลากรด้านการดูแลสุขภาพ ได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ แบบฟอร์มสั้น (เฉพาะผู้ให้คะแนน) แจกจ่ายโดย องค์กรบุคคลที่สาม ผ่านลิงก์ที่ส่งทางอีเมล แบบฟอร์มยินยอมให้ข้อมูลและ ข้อมูลสรุปผลยังมอบให้กับผู้เข้าร่วมทุกคนด้วย แบบสำรวจที่กรอกเสร็จแล้วจะถูกส่งกลับ และพร้อมให้วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์เสร็จสิ้นโดยใช้การถดถอยแบบทีละขั้นตอน ข้อมูลเผยให้เห็นว่า การมอบรางวัลตอบแทนตามเงื่อนไข (Contingent reward) เพียงอย่างเดียวสามารถทำนายตัวแปรเกณฑ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ ไม่พบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (IM และ IB) เป็นตัวทำนายตัวแปรเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญ ผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นด้วยว่าพฤติกรรมเพิ่มเติมภายในขอบเขตพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งหมดอาจช่วยให้คาดการณ์ประสิทธิภาพ HRL ที่มีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น

Brown et al. (2003) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ภาคส่วนสาธารณะต้องเผชิญกับแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่มากขึ้น แรงกดดันดังกล่าวส่งผลให้องค์กรภาคส่วนสาธารณะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการ หน่วยงานภาคส่วนสาธารณะต่าง ๆ ได้นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรต่าง ๆ มาใช้ โดยหลายกลยุทธ์เหล่านี้ได้ลอกเลียนแนวทางการจัดการจากภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาคส่วนสาธารณะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค แม้ว่าจะมีองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แต่ยังคงมีช่องว่างที่สำคัญในการทำ ความเข้าใจกระบวนการนี้ แม้ว่าจะมีการเขียนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมากมาย แต่แทบไม่มีความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาคส่วนสาธารณะประเภทต่าง ๆ บทความนี้วิเคราะห์กระบวนการจัดการการ

เปลี่ยนแปลงและพยายามค้นหาว่ารูปแบบไฮบริดของ "การจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่" ให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่ารูปแบบที่เน้นการลดต้นทุนและอคติของภาคเอกชนต่อผลกำไรสุทธิหรือไม่

Giulia Pugliese (2016) บทความนี้จะเน้นที่การนำของญี่ปุ่นในนโยบายต่างประเทศและความมั่นคง โดยเฉพาะการสมดุลงระหว่างรัฐบาลของอาเบะกับจีนอย่างสม่ำเสมอ บทความนี้จะทำเช่นนั้นเพื่อขจัดกรณีของการทูตที่เน้นนายกรัฐมนตรีเป็นศูนย์กลาง และยืนยันว่าวาระการทูตของอาเบะขึ้นอยู่กับอำนาจในการกำหนดนโยบายแบบ “ผสมผสาน” ซึ่งอำนาจที่สำนักงานนายกรัฐมนตรีได้รับนั้นขึ้นอยู่กับ การแต่งตั้งและลดตำแหน่งบุคลากรที่ไม่ค่อยได้รับการชื่นชมในทางการเมืองภายในกลไกราชการ โดยเฉพาะกระทรวงการต่างประเทศ ยิ่งไปกว่านั้น ความเป็นผู้นำของญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จก็ทำหน้าที่ได้โดยเฉพาะเมื่อดำเนินการภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของสหรัฐฯ ต่อเอเชียตะวันออก แม้ว่าข้อจำกัดทางโครงสร้าง เช่น อิทธิพลของสหรัฐฯ ที่มีอยู่ตลอดเวลาและการประสานงานของราชการอาจจำกัดทางเลือก แต่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายต่างประเทศสามารถสร้างความแตกต่างภายในขอบเขตเหล่านั้นได้

Orogun (2023) ศึกษาปรัชญาความเป็นผู้นำถือเป็นแรงผลักดันวัฒนธรรมองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมในทุกสถาบันและทุกอาชีพ แม้ว่าวัฒนธรรมความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันไป แต่จุดตัดและการผสมผสานกันนั้นมีอยู่ในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงผู้นำแอฟริกันนีโอเพนเทคอสต์ (ANPLs) บางคนด้วย เพื่อเน้นย้ำความเป็นผู้นำแบบผสมผสานของ ANPLs จึงได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วม 20 คนผ่านการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวทั่วแอฟริกา ผลลัพธ์เผยให้เห็นการผสมผสานกันของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบนีโอเพนเทคอสต์ของแอฟริกาเมื่อเทียบกับประเพณีของกษัตริย์และศาสนาของแอฟริกา โดยอิงจากตัวแปรสี่ประการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นเจ้าของ และแผนการสี่บทอด การรักษา และการปกครองแบบผู้สูงอายุ ผลลัพธ์ยังเผยให้เห็นถึงประโยชน์และความท้าทายของการผสมผสานกัน ต่อจากนั้น โดยใช้แบบจำลองความเป็นผู้นำแบบรับใช้ของพระเยซูในการวิเคราะห์ตัวแปรทั้งสี่ประการ ประโยชน์และความท้าทายก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ การวิเคราะห์ระบุว่าวัฒนธรรม ทักษะทางจิตวิญญาณของชาวแอฟริกัน การปกครองแบบผู้สูงอายุ และเทววิทยาแบบยอมนำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางปฏิบัติแบบผสมผสานหรือแบบผสมผสานดังกล่าว การวิเคราะห์ยังได้ระบุถึงผลกระทบทางเทววิทยา เศรษฐกิจสังคม กฎหมาย และข้ามรุ่นของภาวะผู้นำแบบไฮบริด (hybrid leadership) ดังกล่าว บทความนี้จบลงด้วยข้อสังเกตที่เป็นอุทาหรณ์เกี่ยวกับขอบเขต ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และศีลธรรม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

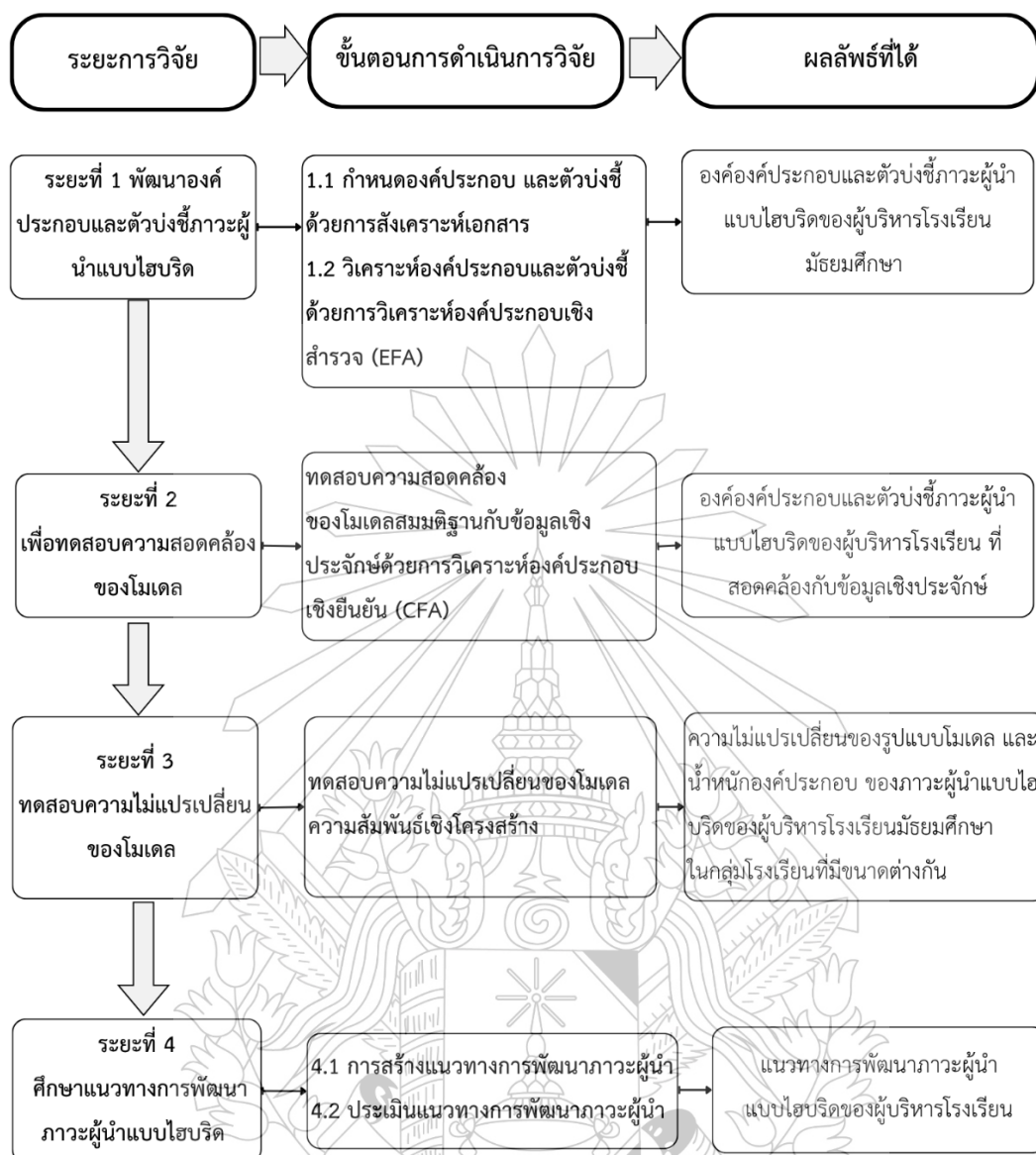
ได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) แบบหลายระยะ (Multi-Phase Design) โดยลักษณะของการผสมผสานระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ที่ได้ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดย ตลอดจนศึกษาว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีชื่ออะไรและมีลักษณะอย่างไร และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด โดยมีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



ภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 4

3.1 ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก ตำรา บทความ งานวิจัย ทั้งฐานข้อมูลเอกสาร และฐานข้อมูลออนไลน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้หลักการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และการสังเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) พร้อมตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร จากข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2568 ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 2,363 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3,616 คน และครู 136,681 คน รวมทั้งหมดจำนวน 142,660 คน

กลุ่มตัวอย่าง 1) กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูโรงเรียน 200 คน (Boomsma, 1982) ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stratified random sampling) ดังนี้

1. แบ่งเป็น ตามเขตตรวจราชการ 19 เขตตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา 62 เขตพื้นที่ ของประเทศไทย จากนั้นดำเนินการสุ่มเขตพื้นที่แต่ละเขตตรวจราชการโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อเขตพื้นที่จำนวน 1 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต่อ 1 เขตตรวจราชการ ได้จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้ง 19 เขตตรวจราชการ

2. สุ่มโรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่สุ่มได้ในข้อ 1 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเขตพื้นที่ตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียน (รายชื่อโรงเรียนดังภาคผนวก ง)

3. สุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนโดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน จาก 200 โรงเรียน (Boomsma, 1982) (ดังตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามเขตตรวจราชการ ทั้ง 19 เขต

ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง					
		สุ่มกลุ่มตัวอย่างชั้นที่ 1				สุ่มกลุ่มตัวอย่าง ชั้นที่ 2	สุ่มกลุ่มตัวอย่าง ชั้นที่ 3
เขตตรวจ ราชการ	จำนวน สพม.	รายชื่อ สพม. ที่ได้รับการสุ่ม	จำนวนโรงเรียน ใน สพม.	จำนวนผู้บริหาร (ผอ.)	จำนวนครู	จำนวนโรงเรียนที่ ใช้เก็บข้อมูล	จำนวน ผู้บริหาร
ส่วนกลาง	2	สพม.กรุงเทพ เขต 1	67	67	6254	16	16
1	5	สพม.พระนครศรีอยุธยา	29	29	1572	7	7
2	4	สพม.นครปฐม	29	29	2150	7	7
3	3	สพม.สุพรรณบุรี	33	33	2063	8	8
4	3	สพม.เพชรบุรี	22	22	1182	5	5
5	4	สพม.พัทลุง	27	27	1206	7	7
6	3	สพม.ตรัง กระบี่	44	44	2758	11	11
7	3	สพม.นราธิวาส	17	17	1048	4	4
8	2	สพม.ฉะเชิงเทรา	28	28	1531	7	7
9	3	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก	30	30	1475	7	7
10	4	สพม.เลย หนองบัวลำภู	51	51	2620	13	13
11	3	สพม.สกลนคร	45	45	2718	11	11
12	4	สพม.ขอนแก่น	84	84	3621	21	21

จากตาราง 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามเขตตรวจราชการ ทั้ง 19 เขตตรวจ โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้ 19 เขตพื้นที่ โดยคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียน ได้ทั้งหมด 814 โรงเรียน โดยคัดเลือกแบบเจาะจงให้ผู้บริหารโรงเรียน หรือรักษาการตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวนโรงเรียนละ 1 คน และจำนวนครูโรงเรียนละ 1 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 200 คน ครอบคลุม 19 เขตตรวจราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งบันทึกขออนุญาตการเก็บข้อมูลไปยังเขตพื้นที่ที่สุ่มได้ทั้ง 19 เขตตรวจราชการ และขอความอนุเคราะห์เขตพื้นที่ออกหนังสือส่งแบบสอบถามงานวิจัยต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google form ด้วย QR code

1.2 วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตรวจสอบ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ตามขั้นตอนดังนี้

1.การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Average) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) โดยการประเมินความคิดเห็นตามแนวคิดของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (2553) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายความว่า ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบนั้นในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายความว่า ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบนั้นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายความว่า ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบนั้นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายความว่า ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบนั้นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายความว่า ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบนั้นในระดับมากที่สุด

2. ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ประกอบด้วย การมีข้อมูลการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Normality) ด้วย Normal Probability plot

3. ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์หองค์ประกอบ ดังนี้ ตรวจสอบข้อมูลตามสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าตัวแปรมีค่าใกล้ +1 หรือ -1 ควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หากใกล้ศูนย์ ควรอยู่คนละองค์ประกอบ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยมากควรถูกตัดออกจากการวิเคราะห์

4. ก่อนวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ โดยใช้ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งทดสอบว่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์หรือไม่ หากค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value น้อยกว่าค่าที่กำหนด) จะปฏิเสธสมมติฐานว่าเมทริกซ์เป็นเอกลักษณ์ นั่นหมายความว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ และสามารถดำเนินการวิเคราะห์ต่อไปได้ (Kerlinger, 1986 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกานันท์, 2553) (Joseph Hair et al., 2010)

5. การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบใช้ค่าดัชนีไคเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : MSA หรือ KMO) ซึ่งเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับสหสัมพันธ์พาร์เชียล (Partial Correlation) ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ หลังจากขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นแล้ว ค่า KMO ที่เหมาะสมควรมากกว่า 0.50 และยิ่งเข้าใกล้ 1 ยิ่งเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ หากค่า KMO ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาตัดตัวแปรนั้นออก .80 ขึ้นไป เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี มาก (สมเกียรติ ทานอก, 2539)(สุวิมล ติรกานันท์, 2553) (Hair et al., 2010, p.155) ดังนี้

0.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.7-0.160	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.6-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.5-0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า.50	ไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ

6.การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยการสกัดปัจจัย เพื่อหาจำนวนปัจจัยที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ โดยใช้วิธีหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) แบบวาริแมค (Varimax Rotation) ซึ่งเป็นการหมุนแกนที่แกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก ด้วยโปรแกรม สำเร็จรูป

6.1 การกำหนดจำนวนองค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การกำหนดองค์ประกอบเบื้องต้น โดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1 ซึ่งหากพบว่า มีค่าน้อย

กว่า 1 แสดงว่าน่าจะมีตัวแปรที่น้อยกว่า 1 ตัวที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น จึงเป็นค่าที่ตัดสินใจได้ ว่าไม่ควรเลือกองค์ประกอบที่น้อยกว่า 1 (Joseph Hair et al., 2010,p. 122)

6.2 การพิจารณานัยสำคัญของค่าน้ำหนัก องค์ประกอบรายชื่อ ซึ่ง Hair et al., (2010, pp. 127-128) เสนอแนะการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ใน 2 ลักษณะคือ ความมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ (Practical Significance) และความมีนัยสำคัญในเชิง สถิติ (Statistical Significance) สำหรับการพิจารณาความมีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการ คัดเลือกตัวแปรสามารถประเมินค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 3 ระดับ ดังนี้

6.2.1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในช่วงระหว่าง 30 ถึง 40 อยู่ใน ระดับต่ำที่สามารถตีความโครงสร้างของข้อมูล

6.2.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 50 หรือมากกว่าจะได้รับการพิจารณาว่ามีนัยสำคัญในเชิงปฏิบัติ

6.2.3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกินกว่า 70 เป็นตัวบ่งชี้ของโครงสร้างที่ได้ มีการนิยามมาอย่างดี และเป็นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบในส่วนของความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ควรจะพิจารณา ประกอบกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อตัดสินว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญในเชิงสถิติหรือไม่ ยิ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากขึ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้รับการพิจารณาว่ามีนัยสำคัญ ในเชิงสถิติจะลดต่ำลง เช่น จะพิจารณาว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 30 มีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะกรณีที่มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 350 หรือมากกว่า หากกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 250 200 150 120 100 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ถือว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ 35 40 45 50 55 ตามลำดับ (Hair et al., 2010)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยเป็นการตรวจสอบรอบตัวบ่งชี้ที่ได้ร่างไว้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการถอดข้อความให้ครบถ้วนทุกประเด็น ได้มีการตรวจสอบยืนยันข้อมูลอีกครั้งเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยมีกระบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. การสรรหาและคัดกรองผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยเสนอเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแนวคิดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมและความสมบูรณ์อีกครั้งก่อนที่จะนำไปตรวจสอบกับกลุ่มเป้าหมาย

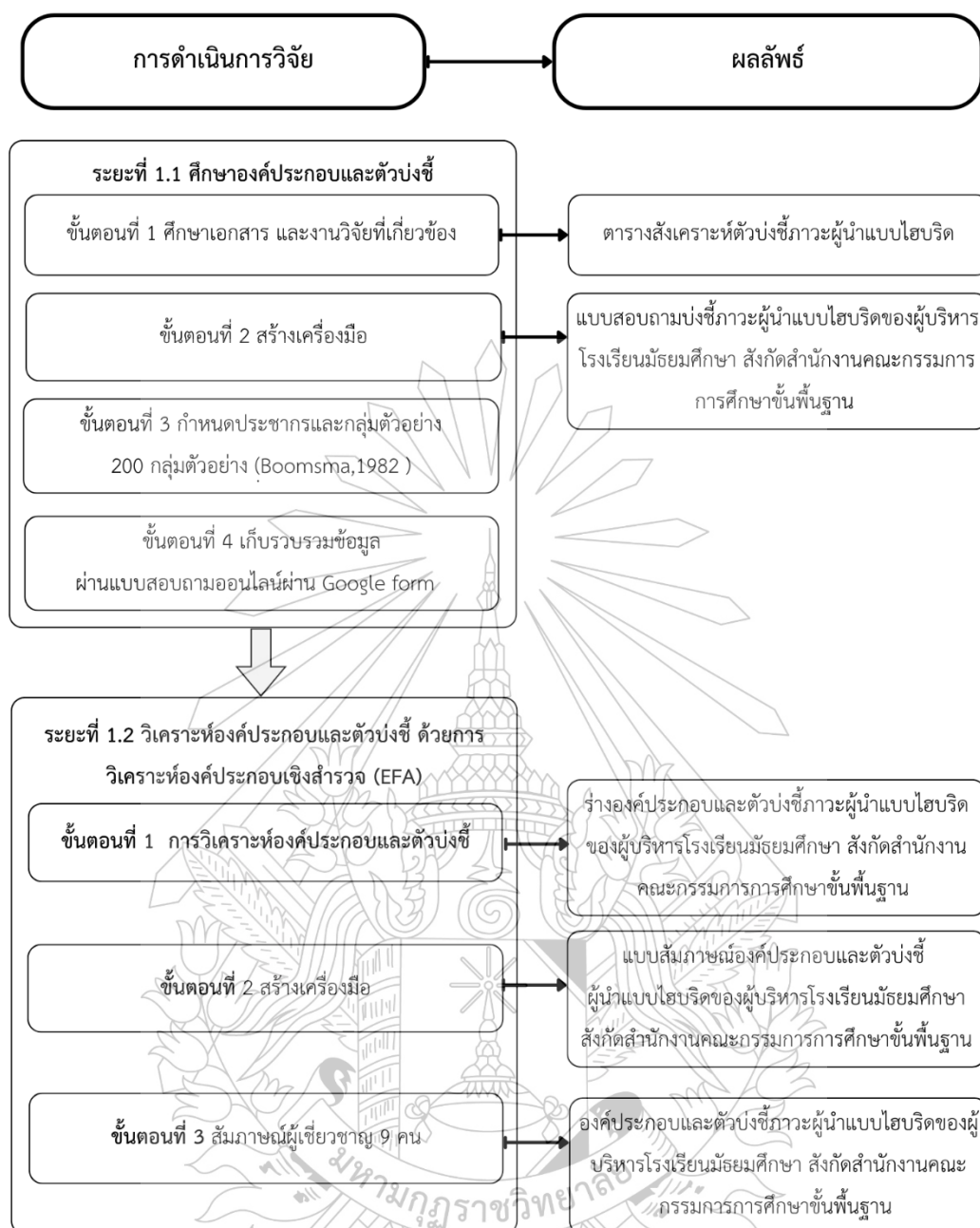
2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีการคัดเลือก ดังนี้

2.1 ศึกษาธิการหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน

2.2 อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือ นักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ในการสอนด้านการบริหารการศึกษา หรือ ภาวะผู้นำ ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ มีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน





ภาพที่ 3.2 ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)

นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 ที่ผ่านการการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริตมาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)

3.2.1 ตอบวัตถุประสงค์

ข้อที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร จากข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2568 ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 2,363 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3,616 และครูในโรงเรียนครู 136,681 คน รวมทั้งหมดจำนวน 142,660 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ไม่ซ้ำกลุ่มตัวอย่างระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับข้อมูล เชิงประจักษ์ และนำไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง และกลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

กลุ่มตัวอย่าง 1) กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 ผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์สำหรับกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ หรือตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยเทียบสัดส่วนกับตัวแปรที่ศึกษา 1 ต่อ 20 (กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 100 คน) (Joseph Hair et al., 2010) โดยผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ได้จากการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็น 20 เท่าของพารามิเตอร์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากร และใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stratified random sampling) ดังนี้

1.แบ่งตามเขตตรวจราชการ 19 เขตตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา 62 เขตพื้นที่ ของประเทศไทย จากนั้นดำเนินการสุ่มเขตพื้นที่แต่ละเขตตรวจราชการโดย
การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อเขตพื้นที่จำนวน 1
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต่อ 1 เขตตรวจราชการ ได้จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้ง 19 เขตตรวจราชการ

2.สุ่มโรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อ
โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่สุ่มได้ในข้อ 1 ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเขตพื้นที่ละ 4 โรงเรียน
(รายชื่อโรงเรียนดังภาคผนวก ง)

3.สุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนโดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อ
เลือกผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2
คน และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างจากครู จำนวน 3 คน รวมเป็นผู้บริหารโรงเรียน
รวมทั้ง 400 คน

4. สุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 คน
และ ครู จำนวน 3 คน ต่อ 1 โรงเรียน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่าง 384 คน ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้บริหาร สถานศึกษา และครู
2. กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครู

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบ
ไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จาก
การสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะที่ 1 มา
จัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5 Rating Scale) ดังนี้

มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert's Scale
ซึ่งมีรายละเอียดระดับคะแนนที่ให้ความหมาย คือ

5 หมายถึง ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมสำหรับชี้วัดภาวะผู้นำแบบไฮบริด ในระดับมาก
ที่สุด

4 หมายถึง ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมสำหรับชี้วัดภาวะผู้นำแบบไฮบริด ในระดับมาก

- 3 หมายถึง ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม สำหรับชีวิตภาวะผู้นำแบบไฮบริด ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมสำหรับชีวิตภาวะผู้นำแบบไฮบริด ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมสำหรับชีวิตภาวะผู้นำแบบไฮบริด ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ พร้อมทั้งปรับข้อรายการต่าง ๆ ให้เหมาะสม

1.ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 11 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก ก)

1) อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์แนวโน้มการบริหารการศึกษาในอนาคต จำนวน 3 คน

2) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

3) ผู้บริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาบริหารการศึกษา หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์แนวโน้มการบริหารการศึกษาในอนาคต ไม่น้อยกว่า 15 ปี จำนวน 2 คน

2.จากนั้นนำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน มาพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) นำร่างแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องที่อยู่ในระดับเหมาะสมคือมีค่า IOC โดยกำหนดให้ค่าเฉลี่ย ไม่น้อยกว่า 0.60 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถามก่อนนำไปเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนต่อไป

3.ทดสอบความเที่ยง หรือ ความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่คัดเลือกข้อที่มีคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นราย

ข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1990 : 202 -204) โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้วไปใช้กับ ซึ่งในงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบแบบสอบถามในกลุ่มทดลอง พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.82 (Alpha-Coefficient >0.7) กลุ่มตัวอย่างเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ทำการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามต่อไป
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อม QR code แบบสอบถามแบบออนไลน์ในรูปแบบของ Google Form
3. นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อตรวจสอบการกระจายของข้อมูล
2. การวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ และโมเดลการวัดขององค์ประกอบ ของการจัดภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้รวมของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Goodness of Fit Index) โดยค่าสถิติไค-สแควร์ ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือมีค่า $p\text{-value} > .05$ ซึ่งจะแสดงว่ามีความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมมติฐาน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาดัชนีอื่น ๆ ประกอบการพิจารณาในการตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดล เช่น RMR, SRMR, RMSEA, CFI, GFI และ AGFI ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาสรุปไว้ใน ตารางที่ 3.2

3.สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์ดังแสดงในตารางนั้นใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐาน หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จะต้องทำการปรับโมเดลโดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎี และค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices) ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับ ค่าไค-สแควร์ที่ลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์นั้น เป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลาย ข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้นข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการปรับโมเดลจนได้โมเดล ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้สถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

4. วิเคราะห์สถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) อันดับที่ 1 อันดับที่ 2 ด้วยโปรแกรม Mplus

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์พิจารณาดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์
1.ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-Value)	$p > 0.05$
2.ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: X^2)	$0.05 < p \leq 1.00$
3.ค่าองศาอิสระ (Degrees of Freedom: df)	-
4.ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (X^2/df)	< 2
5.ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	≥ 0.94
6.ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (Tucker-Lewis Index :TLI)	≥ 0.94
7.ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR)	≤ 0.05
8.ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA)	≤ 0.05

ระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)



ภาพที่ 3.3 ระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน

ตอบวัตถุประสงค์

ข้อที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน โดยการนำข้อมูลจากระยะที่ 2 มาวิเคราะห์และศึกษาต่อไป โดยกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multi group analysis) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล จากประชากรต่างกลุ่ม กล่าวคือ การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนต้องการตรวจสอบว่า โมเดลวัดตัวแปรแฝงเหมือนกันหรือไม่ในแต่ละกลุ่ม โดยการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการทดสอบประชากรทั้งกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 กลุ่ม โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ของ โดยมีการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐานหลัก (Assumption)

H0: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน **มีความไม่แปรเปลี่ยน** ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

H1: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน **มีความแปรเปลี่ยน** ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยยังไม่บังคับค่าพารามิเตอร์ให้เท่ากัน การวิเคราะห์ในขั้นนี้ต้องได้ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้รวมของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากข้อมูลที่ได้รับกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 โดยใช้เกณฑ์การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง

2. วิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พร้อมทั้ง พิจารณาทดสอบความไม่แปรปรวนของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2561) (Milfont & Fischer, 2010) (ปนัดดา ศิริพัฒนกุล, 2566) (ธิปัตย์ โสถิวิวรรณ, 2561) โดยพิจารณาแยกตามระดับของการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน 4 ตัวแบบ คือ

2.1 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Configural Invariance Model) คือ การทดสอบว่าโครงสร้างองค์ประกอบเหมือนกันหรือไม่ในทุกกลุ่ม กล่าวคือ “รูปแบบโมเดล” เหมือนกันหรือไม่ โดยมีสมมติฐานดังนี้

H0: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม

H1: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดมีรูปแบบแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

2.2 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Metric Invariance Model) คือ การทดสอบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวบ่งชี้เท่ากันหรือไม่ในทุกกลุ่ม ซึ่งการตรวจสอบระดับอ่อน (Weak Invariance) โดยมีสมมติฐานดังนี้

H0: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H1: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

2.3 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ (Scalar Invariance Model) คือ การทดสอบว่าค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ หรือ Intercept เท่ากันหรือไม่ ซึ่งถ้าต้องการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงระหว่างกลุ่ม ซึ่งการตรวจสอบระดับที่แข็งแกร่ง (Strong Invariance) โดยมีสมมติฐานดังนี้

H0: ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H1: ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

2.4 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Error Variance Invariance Model) คือ การทดสอบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ เท่ากันหรือไม่ในทุกกลุ่ม ซึ่งการตรวจสอบระดับที่เข้มงวดที่สุด (Strict Invariance) เพราะบังคับให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้เท่ากันระหว่างกลุ่ม หรือเรียกอีกชื่อว่า Residual Invariance โดยมีสมมติฐานดังนี้

กลุ่ม H0: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2

กลุ่ม H1: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแตกต่างกันระหว่าง 2

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาในการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน (Factor Loading) ดังตาราง

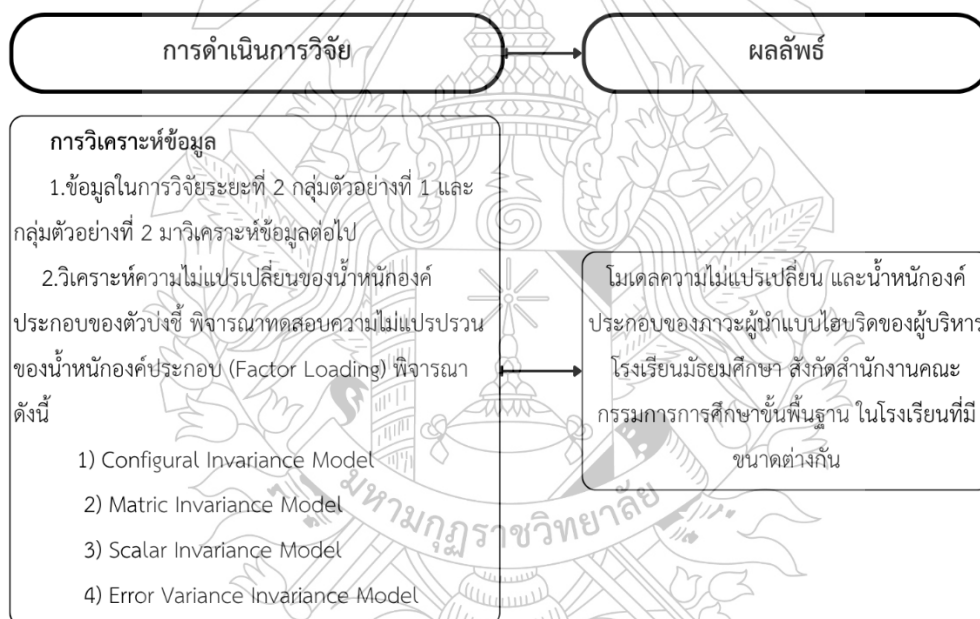


ตารางที่ 3.3 โมเดลการทดสอบข้อบังคับเกณฑ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

โมเดลทดสอบ	(กฎข้อบังคับ :Constraint)	เกณฑ์	รายละเอียด
Model 1 Configural Invariance (โมเดลฐาน)	ไม่มี พารามิเตอร์ทุกตัวอิสระในทุกกลุ่ม Fixed: factor variance = 1 ในกลุ่มอ้างอิง	$\chi^2/df < 3.00$, CFI $\geq .90$ หรือ $.95$, TLI $\geq .90$, RMSEA $\leq .08$, SRMR $\leq .08$ (โมเดลต้อง fit ทั้ง 2 กลุ่ม)	โครงสร้าง factor เหมือนกัน ตัวแปรสังเกต ต่อเดียวกับ factor เดิม ไม่มีการ constrain ค่าพารามิเตอร์ใด ๆ เป็นโมเดลฐานสำหรับ เปรียบเทียบขั้นต่อไป
Model 2 Metric Invariance (Weak Invariance) เปรียบเทียบ vs M1	Factor Loadings (λ) เท่ากันทุกกลุ่ม Intercepts และ Error Var อิสระ	$\Delta CFI \leq -.010$, $\Delta RMSEA \leq .015$ $\Delta SRMR \leq .030$, $\Delta \chi^2$ ประกอบ (ไว ต่อ N)	ยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสะท้อน factor ใน สัดส่วนเดียวกันทั้งสองกลุ่ม สามารถ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง factor ข้ามกลุ่มได้
Model 3 Scalar Invariance (Strong Invariance) เปรียบเทียบ vs M2	Factor Loadings (λ) + Intercepts (τ) เท่ากันทุกกลุ่ม Error Var อิสระ	$\Delta CFI \leq -.010$ $\Delta RMSEA \leq .015$ $\Delta SRMR \leq .010$ $\Delta \chi^2$ ประกอบ (ไวต่อ N)	ยืนยันว่า scale ของตัวแปรสังเกตมี จุดเริ่มต้นเดียวกัน สามารถเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝง (Latent Mean) ข้าม กลุ่มได้อย่างมีความหมาย
Model 4 Strict Invariance (Error Variance Invariance) เปรียบเทียบ vs M3	Factor Loadings (λ) + Intercepts (τ) + Error Variances (θ) เท่ากันทุกกลุ่ม	$\Delta CFI \leq -.010$ $\Delta RMSEA \leq .015$ $\Delta SRMR \leq .010$ พบได้น้อยในทางปฏิบัติ	ยืนยันว่าความคลาดเคลื่อนการวัดเท่ากันทุก กลุ่ม สามารถเปรียบเทียบ composite reliability และ variance ข้ามกลุ่มได้ เกณฑ์นี้เข้มงวดมาก บางกรณีอาจไม่จำเป็น

ในการทดสอบสมมุติฐานขั้นที่ 1 ใช้การพิจารณา ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi Square Statistics: χ^2) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > .05$, $df > 0$) ค่าสถิติไคสแควร์หารด้วยค่า องศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าไม่เกิน 2 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index = GFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 หรือ มีค่ามากกว่า .95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 หรือ มีค่ามากกว่า .95 ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) มีค่ามากกว่า .95 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงทดสอบสมมุติฐานขั้นต่อไป การทดสอบสมมุติฐานขั้นถัดไปจะพิจารณา ค่าผลต่างของค่าไค-สแควร์ ($\Delta\chi^2$) ที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลที่ต้องการทดสอบ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > .05$)

ระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน



ภาพที่ 3.4 ระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน

3.4 ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยระยะนี้ผู้วิจัยได้นำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 มาจัดทำแนวทางการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 4.1 การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด โดยการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

นำข้อมูลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

1. นักวิชาการ จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ในการสอนด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. ศึกษาธิการหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในระยะที่ 3 เป็นแบบบันทึกประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) มีลักษณะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ได้ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดโดยนำผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ในระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา ปรับปรุงแก้ไข

4. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นร่างฉบับสมบูรณ์

5. นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ (Expert Interview) จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาร่างแนวทางและเสนอแนะตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

6. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดพิมพ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึกประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน และตรวจสอบข้อมูล จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและพรรณนาข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบบบันทึกประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาจัดกลุ่มประเด็นสำคัญ (Grouping) แล้ว Coding ถ้อยคำสำคัญ จากนั้นสรุปเรียบเรียงถ้อยคำใหม่โดยการอธิบายความ (Explanation) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในรายละเอียด

2. ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด ตีความ และอธิบายความตามประเด็นแต่ละองค์ประกอบ

ระยะที่ 4.2 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยแบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ซึ่งมีเกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2.1.1 นักวิชาการ จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ทางในการสอนด้านการบริหาร การศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2.1.2 นักบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน มีประสบการณ์ในทางการบริหาร การศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการ สำนักงานเขตเชี่ยวชาญ

2.1.3 ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อย กว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือมีวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินเพื่อประเมินแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรี สะอาด, 2560) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดของแบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้กำหนดเป็นข้อคำถาม

2.3.2 ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

2.3.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

2.3.4 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเทคนิคการอภิปรายกลุ่มแบบ MACR (Multi-Attribute consensus Reaching) โดยใช้แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด สำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาแปลผลโดยมีเกณฑ์การแปลผล(บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.5 – 3.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์

เนื้อหา (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด
ตารางที่ 3.4 แสดงแผนการดำเนินการวิจัย
ตีความหมาย และอธิบายความตามประเด็นที่ค้นพบ



ภาพที่ 3.5 ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนดำเนินการวิจัยการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะดังตาราง

ระยะ	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผู้ให้ข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง	การวิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้รับ	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 พัฒนา องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบ ไฮบริด	1. การกำหนด องค์ประกอบและตัว บ่งชี้โดยการ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) 2. การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (Expert Interview)	1. เอกสารและ งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง 2. แบบสอบถาม 3. แบบ สัมภาษณ์	1. ผู้ทรงคุณ วุฒิ 7 คน	- วิเคราะห์ข้อมูล เชิงเนื้อหา	1. องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบ ไฮบริด 2. ตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำแบบไฮบริด	ช่วงเดือน พฤศจิกายน ถึง เดือน ธันวาคม 2567
ระยะที่ 2 เพื่อทดสอบ ความ สอดคล้องของ โมเดล	พัฒนาเครื่องมือและ ตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัย - สร้างแบบสอบถาม เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำแบบไฮบริด - ตรวจสอบความ เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน - ทดลองกับผู้บริหาร ฯ จำนวน 50 คน โดยหาค่าอำนาจ จำแนก และค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา - นำแบบสอบถามไป เก็บข้อมูลกับกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 400 คน - วิเคราะห์ข้อมูลและ ตรวจสอบความ สอดคล้องของโมเดล การวิจัยกับข้อมูลเชิง ประจักษ์	1. เอกสาร และ งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง 2. แบบสอบถาม 3. แบบ สัมภาษณ์	1. กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน 2. กลุ่มทดลอง ใช้ 50 คน 3. กลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 400 คน	1. วิเคราะห์ ข้อมูลหาค่า IOC 2. หาค่าอำนาจ จำแนกรายข้อ 3. หาค่าความ เชื่อมั่นของ แบบสอบถาม 4. วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย และ S.D. 5. หาค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของ ตัวบ่งชี้ 6. ตรวจสอบ ความสอดคล้อง ของโมเดลการ วิจัยกับข้อมูลเชิง ประจักษ์	1. ร่าง แบบสอบถาม ความเหมาะสม ของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบ ไฮบริด 2. แบบสอบถาม ที่มีความ เหมาะสมของตัว บ่งชี้ภาวะผู้นำ แบบไฮบริด 3. ตัวบ่งชี้ที่ เหมาะสม เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแบบไฮบริด	ช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง เดือนมีนาคม 2568 และช่วง เดือนเมษายน ถึง เดือน กันยายน 2568

ระยะ	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผู้ให้ข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง	การวิเคราะห์ ข้อมูล	ผลที่ได้รับ	ระยะเวลา
ระยะที่ 3 ทดสอบความ ไม่แปรเปลี่ยน ของโมเดล	1. การทดสอบความ ไม่แปรเปลี่ยนข้าม กลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำแบบไฮบริด	1. แบบสอบถาม ความเหมาะสม ของตัวบ่งชี้	1. ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน	ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความ เหมาะสมของ	แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำ แบบไฮบริดที่มี ความสมบูรณ์	ช่วงเดือน ตุลาคม ถึง เดือนธันวาคม 2568
ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทาง การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบ ไฮบริด	2. สร้างแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบ ไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียน	2. - แบบบันทึก ประเด็นการ สัมภาษณ์ - แบบประเมิน เพื่อประเมิน แนวทางการ พัฒนาทักษะ	2. ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน	ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำ แบบไฮบริด	แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำ แบบไฮบริด	ช่วงเดือน มกราคม ถึง มีนาคม 2569



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ระยะ โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

Mean	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Min	แทน	แทน ค่าต่ำสุด (Minimum) หรือจำนวนที่น้อยที่สุดในชุดข้อมูล
Max	แทน	ค่าสูงสุด (Maximum) หรือจำนวนที่มากที่สุด
Sk	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
KMO	แทน	ค่า KMO (Kaiser–Meyer–Olkin Measure) เป็นค่าสถิติที่ใช้

ตรวจสอบว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	ค่าองศาอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

RMSEA	แทน	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	แทน	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index)
Δ	แทน	ผลต่างของค่าสถิติ
λ	แทน	Lambda หรือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
C.V.	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
E	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวบ่งชี้
TLI	แทน	ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.1 ผลการศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาตัวบ่งชี้ ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการ ทบทวนขอบเขต (Scoping Review) จากดัชนีนิพนธ์ บทความวิจัย บทความวิชาการ และเว็บไซต์ที่ น่าเชื่อถือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาษาไทยจำนวน 75 แหล่ง และภาษาต่างประเทศจำนวน 70 แหล่ง รวมเป็น 145 แหล่งข้อมูล และดำเนินการสังเคราะห์เอกสาร ได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 54 ตัวแปร ดังตาราง

ตารางที่ 4.1 ตัวแปรที่ศึกษาของภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ตัวแปร	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฮบริด
H1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพทางกายภาพที่โดดเด่น
H2	ผู้บริหารมีความกล้าแสดงออก
H3	ผู้บริหารมีอิทธิพลและการดึงดูดใจ
H4	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับบัญชา
H5	ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี
H6	ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม
H7	ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ
H8	ผู้บริหารสร้างทีมคุณภาพ
H9	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
H10	ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมาย
H11	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ
H12	ผู้บริหารมีการทำงานด้วยความร่วมมือ
H13	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ
H14	ผู้บริหารมีการสร้างความสามัคคี
H15	ทักษะการสื่อสาร
H16	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร
H17	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการโครงสร้างและระบบงานขององค์กร
H18	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน/กฎเกณฑ์
H19	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์
H20	ผู้บริหารมีทักษะการจัดลำดับความสำคัญ
H21	ผู้บริหารมีทักษะการจัดการเวลา
H22	ผู้บริหารมีทักษะการจัดระเบียบ
H23	ผู้บริหารมีความสามารถในการทนต่อความเครียด
H24	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างสมดุลชีวิต และการทำงาน
H25	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลทักษะ
H26	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการบุคลากร
H27	ผู้บริหารมีทักษะการจัดการข้อมูล

ตัวแปร	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฮบริด
H28	ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมีประสิทธิภาพ
H29	ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา
H30	ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
H31	ผู้บริหารมีทักษะการปรับตัว
H32	ผู้บริหารมีความสามารถความยืดหยุ่น
H33	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร
H34	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
H35	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ
H36	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ
H37	ผู้บริหารมีความฉลาดรอบรู้ทางปัญญา
H38	ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์
H39	ผู้บริหารมีทักษะระหว่างบุคคล
H40	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย
H41	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ
H42	ผู้บริหารมีทักษะการรับฟังความคิดเห็น
H43	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
H44	ผู้บริหารสร้างความโปร่งใส
H45	ผู้บริหารมีมุมมองต่างระดับโลก
H46	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้
h47	ผู้บริหารมีกรอบแนวคิดแบบเติบโต
h48	ผู้บริหารมีทักษะความคิดสร้างสรรค์
h49	ผู้บริหารมีทักษะวางแผน
h50	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก
h51	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในองค์กร
h52	ผู้บริหารยอมรับความหลากหลาย และความเท่าเทียม
h53	ผู้บริหารติดตามประเมินผลของงาน
h54	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) โดยใช้ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (ภาคผนวก ค)

ขั้นตอนที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stratified random sampling) ตามเขตตรวจราชการ 19 เขตตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขตพื้นที่ ของประเทศไทย จากนั้นดำเนินการสุ่มเขตพื้นที่แต่ละเขตตรวจราชการ และโรงเรียนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ครูผู้สอน 1 คน จาก 281 คน

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ทั้งหมด 281 คน แสดงเป็นตารางแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังรายละเอียดดังตารางที่

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	ความถี่ (n=281)	ร้อยละ (%)
1.เพศ		
1.1 ชาย	112	39.9
1.2 หญิง	169	60.1
2. อายุ		
(1) น้อยกว่า 30 ปี	54	19.2
(2) 31-40 ปี	115	40.9
(3) มากกว่า 40 ปี	112	39.9
3. ระดับการศึกษา		
☐ (1) ปริญญาตรี	90	32.0
☐ (2) ปริญญาโท	175	62.3
☐ (3) ปริญญาเอก	14	5.0

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	ความถี่ (n=281)	ร้อยละ (%)
☐ (4) อื่น ๆ โปรดระบุ	2	0.7
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
☐ (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	40	14.2
☐ (2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	83	29.5
☐ (3) ครู	158	56.2
5. ขนาดของสถานศึกษา		
(1) กลุ่มที่ 1 สถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียน 0 – 120 คน) และ	80	28.5
สถานศึกษาขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน)	201	71.5
(2) กลุ่มที่ 2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 – 1,500 คน)		
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
☐ (1) น้อยกว่า 5 ปี	89	31.7
☐ (2) 5-10 ปี	78	27.8
☐ (3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	114	40.6
รวม	281	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 281 คน เป็น ชาย 112 คน และ หญิง 169 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมากกว่าคิดเป็นร้อยละ 60.1 ประกอบด้วย มีผู้ตอบแบบสอบถามเป็น ผู้บริหารจำนวน 112 คน และครู 169 คน อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 ถึง 40 จำนวน 188 คิดเป็นร้อยละ 40.9 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ครู จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ สูงถึง 53.4 คิดเป็นร้อยละ 71.5 และประสบการณ์ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนมากที่สุด 114 คิดเป็นร้อยละ 40.6 ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ในรายละเอียดดังตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (MEAN) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้กรอบความคิดแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ตัวแปร	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฮบริด	ระดับพฤติกรรม		
		Mean	S.D.	แปลผล
H1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพทางกายภาพที่โดดเด่น	4.4078	1.01607	มาก
H2	ผู้บริหารมีความกล้าแสดงออก	4.7376	.47192	มาก
H3	ผู้บริหารมีอิทธิพลและการดึงดูดใจ	4.6844	.49521	มาก
H4	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับบัญชา	4.6383	.55034	มาก
H5	ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี	4.6135	.58104	มาก
H6	ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม	4.6135	.56866	มาก
H7	ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ	4.5816	.67128	มาก
H8	ผู้บริหารสร้างทีมคุณภาพ	4.6028	.57689	มาก
H9	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.5177	.63809	มาก
H10	ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมาย	4.7624	.51691	มาก
H11	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ	4.5816	.68180	มาก
H12	ผู้บริหารมีการทำงานด้วยความร่วมมือ	4.5780	.59888	มาก
H13	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ	4.7163	.53790	มาก
H14	ผู้บริหารมีการสร้างความสามัคคี	4.6596	.60047	มาก
H15	ทักษะการสื่อสาร	4.6383	.56312	มาก
H16	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร	4.5035	.69696	มาก
H17	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการโครงสร้างและระบบงานขององค์กร	4.4433	.70482	มาก
H18	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน/กฎเกณฑ์	4.4007	.71516	มาก
H19	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์	4.5709	.62874	มาก
H20	ผู้บริหารมีทักษะการจัดลำดับความสำคัญ	4.6099	.58173	มาก
H21	ผู้บริหารมีทักษะการจัดการเวลา	4.5780	.59888	มาก
H22	ผู้บริหารมีทักษะการจัดระเบียบ	4.6454	.60994	มาก

ตัวแปร	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฮบริด	ระดับพฤติกรรม		
		Mean	S.D.	แปลผล
H23	ผู้บริหารมีความสามารถในการทนต่อความเครียด	4.6241	.60295	มาก
H24	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างสมดุลชีวิต และการทำงาน	4.6773	.49781	มาก
H25	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลทักษะ	4.6950	.50539	มาก
H26	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการบุคลากร	4.5532	.60749	มาก
H27	ผู้บริหารมีทักษะการจัดการข้อมูล	4.6560	.58338	มาก
H28	ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมีประสิทธิภาพ	4.6560	.59546	มาก
H29	ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา	4.6028	.59511	มาก
H30	ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.6206	.57961	มาก
H31	ผู้บริหารมีทักษะการปรับตัว	4.7518	.50838	มาก
H32	ผู้บริหารมีความสามารถความยืดหยุ่น	4.7021	.56901	มาก
H33	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.6809	.55089	มาก
H34	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.7270	.54667	มาก
H35	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ	4.5780	.68742	มาก
H36	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.6489	.63202	มาก
H37	ผู้บริหารมีความฉลาดรอบรู้ทางปัญญา	4.4397	.70956	มาก
H38	ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์	4.5142	.66548	มาก
H39	ผู้บริหารมีทักษะระหว่างบุคคล	4.6383	.56312	มาก
H40	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย	4.6809	.60035	มาก
H41	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ	4.6596	.58242	มาก
H42	ผู้บริหารมีทักษะการรับฟังความคิดเห็น	4.6454	.54850	มาก
H43	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	4.4965	.66562	มาก
H44	ผู้บริหารสร้างความโปร่งใส	4.5638	.64623	มาก
H45	ผู้บริหารมีมุมมองต่างระดับโลก	4.5426	.66960	มาก
H46	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้	4.6560	.57105	มาก

ตัวแปร	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฮบริด	ระดับพฤติกรรม		
		Mean	S.D.	แปลผล
h47	ผู้บริหารมีกรอบแนวคิดแบบเติบโต	4.6525	.57201	มาก
h48	ผู้บริหารมีทักษะความคิดสร้างสรรค์	4.6879	.57386	มาก
h49	ผู้บริหารมีทักษะวางแผน	4.5000	.69184	มาก
h50	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก	4.5284	.67564	มาก
h51	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในองค์กร	4.6809	.55731	มาก
h52	ผู้บริหารยอมรับความหลากหลาย และความเท่าเทียม	4.6525	.59638	มาก
h53	ผู้บริหารติดตามประเมินผลของงาน	4.5284	.59138	มาก
h54	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.5709	.61152	มาก

หมายเหตุ : ค่า Skewess และ Kurtosis มีค่า อยู่ระหว่าง +2 ถึง -2

4.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อจัดองค์ประกอบและคัดเลือกตัวบ่งชี้ เข้าในแต่ละองค์ประกอบได้ผลดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร โดยใช้ข้อมูล ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แทน ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าความเบ้ (Skewness) และ ค่าความโด่ง (Kurtosis) ดังตาราง

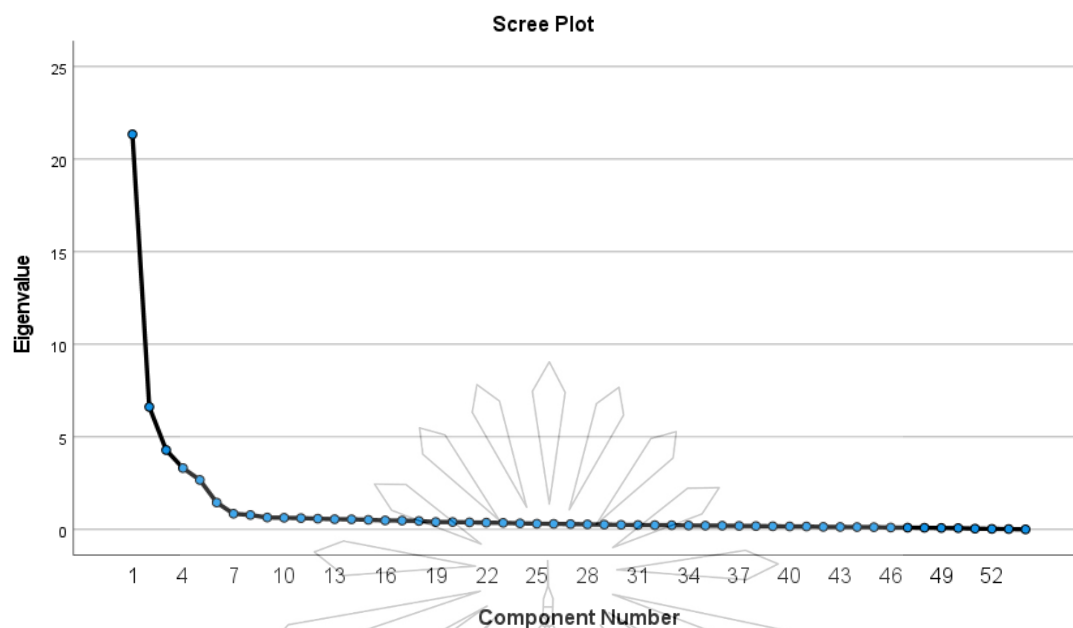
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (n=281)

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	แปลผล	Skewess	Kurtosis
H1	4.4078	1.01607	1.00	5.00	ไม่สอดคล้อง	-1.992	3.458
H2	4.7376	.47192	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.488	1.146
H3	4.6844	.49521	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.148	.107
H4	4.6383	.55034	3.00	5.00	ไม่สอดคล้อง	-1.211	.491

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	แปลผล	Skewess	Kurtuosis
H5	4.6135	.58104	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.219	.493
H6	4.6135	.56866	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.157	.357
H7	4.5816	.67128	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.474	1.375
H8	4.6028	.57689	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.137	.306
H9	4.5177	.63809	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.977	-.128
H10	4.7624	.51691	2.00	5.00	สอดคล้อง	-2.276	5.183
H11	4.5816	.68180	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.418	.876
H12	4.5780	.59888	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.105	.206
H13	4.7163	.53790	3.00	5.00	ไม่สอดคล้อง	-1.759	2.190
H14	4.6596	.60047	2.00	5.00	ไม่สอดคล้อง	-1.778	2.938
H15	4.6383	.56312	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.284	.680
H16	4.5035	.69696	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.188	.545
H17	4.4433	.70482	2.00	5.00	สอดคล้อง	-.995	.148
H18	4.4007	.71516	2.00	5.00	สอดคล้อง	-.881	-.094
H19	4.5709	.62874	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.352	1.478
H20	4.6099	.58173	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.201	.450
H21	4.5780	.59888	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.105	.206
H22	4.6454	.60994	2.00	5.00	ไม่สอดคล้อง	-1.804	3.342
H23	4.6241	.60295	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.567	2.296
H24	4.6773	.49781	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.107	.001
H25	4.6950	.50539	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.342	.787
H26	4.5532	.60749	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.117	.697
H27	4.6560	.58338	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.712	2.952
H28	4.6560	.59546	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.744	2.896
H29	4.6028	.59511	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.220	.469
H30	4.6206	.57961	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.475	2.314
H31	4.7518	.50838	2.00	5.00	สอดคล้อง	-2.117	4.643
H32	4.7021	.56901	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.892	3.123
H33	4.6809	.55089	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.783	3.630

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	แปลผล	Skewess	Kurtuosis
H34	4.7270	.54667	2.00	5.00	สอดคล้อง	-2.160	5.041
H35	4.5780	.68742	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.475	1.241
H36	4.6489	.63202	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.769	2.545
H37	4.4397	.70956	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.869	-.542
H38	4.5142	.66548	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.037	-.116
H39	4.6383	.56312	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.284	.680
H40	4.6809	.60035	2.00	5.00	สอดคล้อง	-2.019	4.177
H41	4.6596	.58242	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.733	3.029
H42	4.6454	.54850	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.249	.591
H43	4.4965	.66562	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.044	.216
H44	4.5638	.64623	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.355	1.320
H45	4.5426	.66960	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.374	1.450
H46	4.6560	.57105	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.674	2.996
h47	4.6525	.57201	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.423	1.042
h48	4.6879	.57386	2.00	5.00	สอดคล้อง	-2.025	4.676
h49	4.5000	.69184	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.104	.167
h50	4.5284	.67564	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.184	.415
h51	4.6809	.55731	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.807	3.613
h52	4.6525	.59638	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.622	2.028
h53	4.5284	.59138	2.00	5.00	สอดคล้อง	-.942	.455
h54	4.5709	.61152	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.120	.210

การวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร แสดงข้อมูล ที่มีความสอดคล้องทั้งหมด ยกเว้นตัวแปรที่มีค่าค่าความเบ้ (Skewness) และ ค่าความโด่ง (Kurtosis) (ค่า Sk และ Ku ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง +2 และ -2) มีค่าสอดคล้องทั้งหมด 49 ตัวแปร ได้แก่ H2 H3 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12 H15 H16 H17 H18 H19 H20 H21 H23 H24 H25 H26 H27 H28 H29 H30 H31 H32 H33 H34 H35 H36 H37 H38 H39 H40 H41 H42 H43 H44 H45 H46 h47 h48 h49 h50 h51 h52 h53 h54 และมีตัวแปรไม่สอดคล้อง ทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ H1 H4 H13 H14 H22 ซึ่งจำเป็นต้องนำข้อมูลไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาต่อไป



ภาพที่ 4.1 แสดงค่าไอเกน (Eigen Value) ของแต่ละองค์ประกอบ

2. การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดจากสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบใน แต่ละองค์ประกอบหลัก และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้โดยใช้สถิติ Bartlett Test of Sphericity และค่า The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ดัง ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการพิจารณาความเหมาะสมข้อมูล ดังตาราง

ตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำแบบ ไฮบริดของ ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา	Bartlett Test of Sphericity			KMO		
	Approx Chi- square	df	P (sig.)	Criterion	KMO	ผลการพิจารณา
ตัวบ่งชี้ 54	17166.472	1431	0.00		0.948	มีความสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการตรวจสอบความเหมาะสมจากดัชนี KMO มีค่าเท่ากับ 0.948 (ค่า KMO ที่เหมาะสมมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1) แสดงว่าข้อคำถามทั้ง 54 ข้อ มีข้อมูลที่เพียงพอ และเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และ ค่า Bartlett Test of Sphericity ดังนั้นข้อมูลชุดนี้ สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้

3.ผลการวิเคราะห์ Total Variance Explained แสดงค่าสถิติของแต่ละองค์ประกอบ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) จำนวนองค์ประกอบ (Component) 2) ค่าไอเก้น (Initial Eigenvalues) 3) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) 4) ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Percentage of Variance Cumulative) แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจดังตารางที่ 4.6



ตารางที่ 4.6 ค่าความแปรปรวนทั้งหมดที่อธิบายได้ (Total Variance Explained)

ตัวแปรที่ ศึกษา	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance	Cumulative %		Total
H1	21.340	39.519	39.519	21.340	39.519	39.519	9.614	17.803	17.803
H2	6.617	12.254	51.773	6.617	12.254	51.773	9.141	16.927	34.730
H3	4.288	7.941	59.714	4.288	7.941	59.714	7.212	13.355	48.085
H4	3.314	6.137	65.851	3.314	6.137	65.851	6.904	12.786	60.870
H5	2.673	4.950	70.801	2.673	4.950	70.801	5.363	9.931	70.801
H6	1.453	2.690	73.492						
H7	.848	1.571	75.063						
H8	.780	1.445	76.507						
H9	.644	1.192	77.700						
H10	.631	1.168	78.868						
H11	.611	1.132	80.000						
H12	.581	1.076	81.075						
H13	.554	1.026	82.101						
H14	.548	1.015	83.116						
H15	.519	.960	84.077						

ตัวแปรที่ ศึกษา	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance	Cumulative %		Total
H16	.487	.902	84.979						
H17	.478	.885	85.864						
H18	.457	.846	86.710						
H19	.402	.744	87.454						
H20	.400	.741	88.195						
H21	.381	.706	88.901						
H22	.368	.681	89.582						
H23	.356	.660	90.242						
H24	.330	.610	90.852						
H25	.310	.574	91.426						
H26	.302	.560	91.986						
H27	.291	.538	92.524						
H28	.274	.507	93.031						
H29	.261	.483	93.514						
H30	.249	.461	93.975						
H31	.239	.443	94.418						

ตัวแปรที่ ศึกษา	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance	Cumulative %		Total
H32	.233	.431	94.849						
H33	.229	.424	95.273						
H34	.214	.396	95.668						
H35	.205	.380	96.049						
H36	.202	.375	96.424						
H37	.192	.356	96.779						
H38	.183	.339	97.118						
H39	.172	.318	97.436						
H40	.162	.301	97.737						
H41	.159	.294	98.031						
H42	.138	.256	98.287						
H43	.134	.248	98.535						
H44	.128	.237	98.773						
H45	.122	.226	98.999						
H46	.103	.192	99.191						
H47	.096	.178	99.369						

ตัวแปรที่ ศึกษา	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance	Cumulative %		Total
H48	.091	.168	99.537						
H49	.081	.149	99.686						
H50	.071	.132	99.818						
H51	.043	.080	99.899						
H52	.030	.055	99.954						
H53	.022	.040	99.994						
H54	.003	.006	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

จากตารางที่ 4. 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สกัดตัวแปรออกเป็น 5 องค์ประกอบ มีค่าแปรปรวนของตัวแปร (Initial Eigenvalues) มากกว่า 1 ทุกองค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวนองค์ประกอบที่ 1 เท่ากับร้อยละ 39.519 องค์ประกอบที่ 2 เท่ากับร้อยละ 12.254 องค์ประกอบที่ 3 เท่ากับร้อยละ 7.941 องค์ประกอบที่ 4 เท่ากับร้อยละ 6.137 องค์ประกอบที่ 5 เท่ากับร้อยละ 4.950 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative of Variance) เท่ากับ 70.801

4.ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากจำนวน 281 คน ได้ 54 ตัวแปร จัดกลุ่มเป็น 5 องค์ประกอบ (Component) ค่าน้ำหนักที่ได้จากการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax และนำตัวแปรมาจัดกลุ่มได้ทั้งหมด 5 กลุ่ม ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สรุปน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่ศึกษา	น้ำหนัก (Factor loading)				
		1	2	3	4	5
1.ผู้นำบุคลิกภาพ	H20 ผู้บริหารมีทักษะการจัดลำดับความสำคัญ	.883				
	H5 ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี	.882				
	H2 ผู้บริหารมีความกล้าแสดงออก	.857				
	H54 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	.809				
	H25 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลทักษะ	.802				
	H3 ผู้บริหารมีอิทธิพลและการดึงดูดใจ	.782				
	H24 ผู้บริหารมีทักษะการสร้างสมดุลชีวิต และการทำงาน	.774				
	H29 ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา	.765				
	H21 ผู้บริหารมีทักษะการจัดการเวลา	.755				
	H4 ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับบัญชา	.736				
	H38 ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์	.735				
	H6 ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม	.714				
	H37 ผู้บริหารมีความฉลาดรอบรู้ทางปัญญา	.664				
2.ทักษะการสร้างการมีส่วนรวม	H39 ผู้บริหารมีทักษะระหว่างบุคคล		.852			
	H15 ทักษะการสื่อสาร		.850			

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่ศึกษา	น้ำหนัก (Factor loading)				
		1	2	3	4	5
	H42 ผู้บริหารมีทักษะการรับฟังความคิดเห็น		.828			
	H8 ผู้บริหารสร้างทีมคุณภาพ		.804			
	H12 ผู้บริหารมีการทำงานด้วยความร่วมมือ		.778			
	H9 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน		.755			
	H13 ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ		.620			
3.การบริหารจัดการ เชิงระบบ	H19 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์			.817		
	H44 ผู้บริหารสร้างความโปร่งใส			.816		
	H18 ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน/กฎเกณฑ์			.783		
	H26 ผู้บริหารทักษะการบริหารจัดการบุคลากร			.763		
	H49 ผู้บริหารมีทักษะวางแผน			.758		
	H16 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร			.744		
	H43 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์			.732		
	H53 ผู้บริหารติดตามประเมินผลของงาน			.725		
	H17 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการโครงสร้างและระบบงานขององค์กร			.696		
	H1 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพทางกายภาพที่โดดเด่น			.551		
4.ทักษะการปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง	H31 ผู้บริหารมีทักษะการปรับตัว				.848	
	H40 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย				.840	

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่ศึกษา	น้ำหนัก (Factor loading)				
		1	2	3	4	5
	H48 ผู้บริหารมีทักษะความคิดสร้างสรรค์				.833	
	H34 ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง				.832	
	H27 ผู้บริหารมีทักษะการจัดการข้อมูล				.822	
	H33 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร				.809	
	H28 ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมีประสิทธิภาพ				.791	
	H32 ผู้บริหารมีความสามารถความยืดหยุ่น				.780	
	H22 ผู้บริหารมีทักษะการจัดระเบียบ				.755	
	H30 ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล				.733	
	H47 ผู้บริหารมีกรอบแนวคิดแบบเติบโต				.688	
	H45 ผู้บริหารมีมุมมองต่างระดับโลก				.674	
	H10 ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมาย				.581	
	H23 ผู้บริหารมีความสามารถในการทนต่อความเครียด				.565	
5.การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก	H51 ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในองค์กร					.871
	H41 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ					.839
	H46 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้					.810
	H14 ผู้บริหารมีการสร้างความสามัคคี					.794
	H52 ผู้บริหารยอมรับความหลากหลาย และความเท่าเทียม					.780

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่ศึกษา	น้ำหนัก (Factor loading)				
		1	2	3	4	5
	H36 ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ					.776
	H7 ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ					.756
	H35 ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ					.706
	H11 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ					.698
	H50 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก					.665

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลและหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีการ Varimax สามารถจัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกลุ่มพฤติกรรมตัวบ่งชี้ได้ 5 กลุ่ม โดยผู้วิจัยตั้งชื่อตามลักษณะร่วมของพฤติกรรม และเขียนสัญลักษณ์ของทั้ง 5 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจัดกลุ่มตัวแปรที่ศึกษาเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview)

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview)

จากการศึกษาตัวบ่งชี้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากวรรณกรรมและผ่านการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (EFA) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และ 15 ตัวบ่งชี้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการ 3 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา 2 ท่าน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) และสะท้อนความคิดเห็นต่อนิยามขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผลดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 4.8 สรุปผลการสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
1. ผู้นำบุคลิกภาพ คือ การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ทักษะและการทำงานเหมาะสม		ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและมีความเห็น โดยให้ปรับนิยามให้กระชับและแก้ไขเพิ่มเติมตามคำแนะนำดังนี้
1.1 บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ คือ การแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอิทธิพลและความดึงดูดใจต่อบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเกิดผลเป็นที่ประจักษ์	1.ผู้บริหารแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สง่างาม น่าเชื่อถือ กิริยาภูมิฐาน และแสดงความมั่นใจ (H2) 2.ผู้บริหารแสดงออกถึงเสนอส่วนบุคคลที่ดึงดูดใจ และสร้างการยอมรับจากผู้อื่น (H3) 3.ผู้บริหารมีการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน (H5) 4.ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ (H6) 5.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์ (H54)	“ผู้นำบุคลิกภาพที่มีลักษณะผู้นำหลายลักษณะ ควรเปลี่ยนชื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิจัย คือบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ให้มีความน่าสนใจ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วัน เดือน ปี) “การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ทั้งทางกายภาพภายนอก และภายใน ทักษะและความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วัน เดือน ปี)
1.2 ความเฉลียวฉลาด คือ ความฉลาดรอบรู้ มีการบริหารอารมณ์และสร้างสมดุลทักษะที่ดี	1.ผู้บริหารมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบแหลมในการเข้าใจวิเคราะห์ และตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อน	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
สามารถใช้เทคโนโลยี และสามารถปรับตัวตาม สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก	ได้อย่างรวดเร็ว (H37) 2.ผู้บริหารรับรู้ ทำความเข้าใจ และควบคุมอารมณ์ ทั้งของตนเองและผู้อื่น (H38) 3.ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา ปรับวิธีการ ตัดสินใจให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง (H29) 5. ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับ บัญชา (H4)	“ผู้นำที่ดีควรมีความฉลาดรอบรู้ทางด้าน ปัญญา ควรครึกกับการบริหารอารมณ์ พร้อม ทั้งเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพื่อก้าวทันโลก และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงของโลก และปรับบ่งชี้ที่ 1.2 เป็นความฉลาดแบบไฮบริด” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วัน เดือน ปี)
1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน คือ การจัดสรรเวลา และบทบาทระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการดูแลสุขภาพทางกาย และจิตใจของตนเอง และการสร้างความสมดุลของ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน	1.ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและ ชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม (H24) 2.ผู้บริหารสามารถดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจ ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (H24) 3.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุล ระหว่างทักษะแบบแข็ง (HARD SKILL) และ แบบอ่อน (SOFT SKILL) อย่างเหมาะสม (H25)	“ ในเรื่องการแยกแยะงานเร่งด่วนและ วางแผนดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ (H20 ,H21)ในตัวบ่งชี้ 1.3 ควรอยู่ที่ ตัวบ่งชี้ 3.3 ซึ่งอยู่มีความสอดคล้องกับหัวข้อ การ จัดการงานมากกว่า” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วัน เดือน ปี)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
	4.ผู้บริหารสามารถแยกแยะงานเร่งด่วนและวางแผนดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ (H20 ,H21)	“ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับบัญชา (H4) ไม่สามารถจัดกลุ่มให้เข้าพวกได้ สามารถตัดตัวแปรออกได้เช่นกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วัน เดือน ปี)
2.ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม คือ การสร้างความร่วมมือโดยการกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน โดยใช้วิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสม พร้อมสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน		ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและมีความเห็น โดยให้ปรับนิยามให้กระชับและแก้ไขเพิ่มเติมตามคำแนะนำดังนี้
2.1 การสร้างทีม คือ การรวบรวมคนที่มีเป้าหมายเดียวกัน มาร่วมกันวางแผน ทำงานอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทักษะระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด	1.ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายร่วมในทีมองค์กร ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน (H8) 2.บริหารสร้างพื้นที่ร่วมคิดวางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน (12)	“การสร้างทีม และ ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน สามารถยุบรวมเป็นตัวบ่งชี้เดียวกันได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วัน เดือน ปี)
2.2 ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสร้าง	1.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน (H9)	

“ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม ชื่อองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไม่ควรเป็นคำเดียวกับ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
เครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก องค์กร	2.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน และ ภายนอกองค์กร (H13)	ควรเป็นคำที่กว้างและครอบคลุมตัวบ่งชี้ทุก ตัว เช่นผู้นำเชิงร่วมมือ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วัน เดือน ปี)
2.3 ทักการสื่อสาร คือ การสื่อสารอย่างชัดเจน เลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบท สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี และเปิดรับฟังความคิดเห็นที่ หลากหลาย	1.ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูล อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเข้าใจง่าย (H15) 2.ผู้บริหารเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับ บริบทและบุคลากร ทั้งทางออนไลน์ และออฟไลน์ (H15) 3.ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ให้เกียรติผู้อื่น (H39) 4.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นเปิดรับความคิดเห็นที่ หลากหลาย (H42)	“การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง ความร่วมมือและ การสื่อสารระหว่างบุคคลมี ความสำคัญสูงสุดในการสร้างความสัมพันธ์ที่ แน่นแฟ้นและไว้วางใจกัน เป็นเครื่องมือ สำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้สึก และความคิดเห็น เพื่อตอบสนองความ ต้องการของมนุษย์” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วัน เดือน ปี)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
3.ทักษะการบริหารเชิงระบบ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บริหารจัดการโรงเรียนและงานอย่างเป็นระบบ ใช้ทรัพยากรและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจและ แก้ไขปัญหา พร้อมติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง		ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและมีความเห็น โดยให้ปรับนิยามให้กระชับและแก้ไขเพิ่มเติม ตามคำแนะนำดังนี้
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และ กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่การ วางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลไป ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง	1.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) อย่าง สม่าเสมอ (H19) 2.ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและ สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเห็นภาพอนาคต ร่วมกัน (H43) 3.ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ ชัดเจน (H49) 4.ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผน และนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน (H53)	“ทักษะการบริหารเชิงระบบ ต้องมีลักษณะ เป็นวงจรเชิงระบบ ถ้าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ แบบนี้ควรเป็นคำ เป็นการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ จะเหมาะสมกว่า” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วัน เดือน ปี) “พฤติกรรมส่วนใหญ่ที่เขียนมาเป็นแบบสอง พฤติกรรมให้ปรับแก้ไขพฤติกรรมให้เป็นข้อ ละพฤติกรรมในทุกข้อ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วัน เดือน ปี)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
3.2 การจัดการองค์กร คือ การวางโครงสร้างและระบบงานในองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นระบบ จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม	1.ผู้บริหารมีความสามารถในการวางโครงสร้างและระบบงานขององค์กร การกำหนดสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน (H17) 2. ผู้บริหารมีความสามารถจัดทำแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ หรือระเบียบงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน (H18) 3.ผู้บริหารมีความสามารถจัดสรรทรัพยากร บุคคล และงบประมาณ ให้เหมาะสม คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ (H16, H26) 4.ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายได้อย่างเหมาะสม (H10)	“คำที่ใช้เป็นตัวบ่งชี้ขาดความน่าสนใจ เช่น การจัดการองค์กร การจัดการงาน ให้เพิ่มคำต่อท้าย หรือคำนำหน้า เช่น ประสิทธิภาพ คุณภาพ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วัน เดือน ปี)
3.3 การจัดการงาน คือ การจัดลำดับความสำคัญ และบริหารเวลาของงานอย่างเหมาะสม โดยใช้จัดระเบียบงานและข้อมูล เพื่อนำมาประกอบตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	1.ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินงาน แผนงาน ประจำเดือน ประจำปี และกำหนดระยะเวลาให้แต่ละงานเหมาะสม (H21) 2.ผู้บริหารมีการจัดระบบงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ (H22)	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
4.ทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ ใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งเรียนรู้และประยุกต์แนวคิดใหม่ เพื่อส่งเสริม นวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา		ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและมีความเห็น โดยให้ปรับนิยามให้กระชับและแก้ไขเพิ่มเติม ตามคำแนะนำดังนี้
4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ การยอมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ นโยบาย เทคโนโลยี การปรับวิธีการทำงานอย่าง ยืดหยุ่น สื่อสารและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ พร้อมควบคุมอารมณ์และตัดสินใจ อย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	1.ผู้บริหารยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย การศึกษา เทคโนโลยี และพร้อมปรับแนวทางการ ทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก (H31) 2.ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแผน วิธีการ หรือรูปแบบ การทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงโดยไม่ ยึดติดกับแนวทางเดิม (H32) 3.ผู้บริหารสามารถสื่อสารเหตุผล เป้าหมาย และ แนวทางของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมรับฟังข้อกังวลและสนับสนุนบุคลากรให้ ปรับตัวได้อย่างเป็นระบบ (H33) 4.ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจ อย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่ กัดดัน หรือ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (H23)	“ปรับองค์ประกอบให้มีความน่าสนใจ ใช้ คำที่แปลกใหม่ เช่น นวัตกรรม โลกาภิวัตน์ เชิงพลวัต หรือ คำอื่น ๆ ให้เป็นเป็นการ พัฒนาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วัน เดือน ปี) (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วัน เดือน ปี) “ปรับย้ายผู้บริหารมีความสามารถในการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอกองค์กร (H40) ในตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ย้ายไปรวมกับตัวบ่งชี้ ที่ 2.1 เรื่องของเครือข่ายภายใน (H13)”

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
	5.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือภายนอกองค์กร (H40)	(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วัน เดือน ปี)
4.2 ทักษะทางเทคโนโลยี คือ ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่าน เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีจริยธรรม	1.ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การ บริหารจัดการ และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม (H30) 2.ผู้บริหารมีความสามารถในการคัดเลือก และ ประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล พร้อมใช้ ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ (H30) 3.ผู้บริหารแสวงหาความรู้ และส่งเสริมให้ครูใช้ เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่าง สร้างสรรค์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม (H34)	“ควรจัดกลุ่มตัวแปรบ้างตัวใหม่เพราะไม่เข้า พวก ยกตัวอย่างเช่น จัดการข้อมูลอย่างเป็น ระบบ (H27) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (H28) สามารถไป อยู่ที่ยังองค์ประกอบที่ 3 ทักษะการบริหาร จัดการ หรือ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วัน เดือน ปี)
4.3 มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า คือ การเรียนรู้และประยุกต์แนวคิด นโยบาย หรือ แนวปฏิบัติทางการศึกษาระดับโลก และมองความ ท้าทายและข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา	1.ผู้บริหารติดตามและนำแนวคิด นโยบาย หรือแนว ปฏิบัติด้านการศึกษาระดับโลกมาปรับใช้ในการ บริหารสถานศึกษา (H45)	

องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
และส่งเสริมนวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับการบริหาร สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2.ผู้บริหารมองเห็นความท้าทายและข้อผิดพลาด เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (H47) 3.ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดวิธีการ และนวัตกรรม ใหม่ในการบริหารและพัฒนางาน (H48) 4.ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูลอย่าง เป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ลดความ ผิดพลาดและความซ้ำซ้อน (H27) 5.ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลรอบ ด้านเลือกวิธีการที่เหมาะสม (H28)	
5.การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก คือ ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ ปลอดภัยและเปิดกว้าง ส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและมี ส่วนร่วม เพื่อต่อยอดศักยภาพของบุคลากรและสร้างความกลมกลืนในองค์กรอย่างยั่งยืน		ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและมีความเห็นโดย ให้ปรับนิยามให้กระชับและแก้ไขเพิ่มเติมตาม คำแนะนำดังนี้
5.1 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและสนับสนุน บุคลากรด้วยความจริงใจ โปร่งใส เปิดโอกาสให้มี	1.ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ เคารพ ให้เกียรติ เพื่อ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของ บุคลากร (H50)	“ชื่อองค์กรประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรม องค์กรเชิงบวก คำว่าองค์กรควรเปลี่ยนให้ เป็นบริบทโรงเรียนตามหัวข้อวิจัย และคำ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
ส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความภาคภูมิใจ	2.ผู้บริหารรับฟังและเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และข้อจำกัดของครูและบุคลากร พร้อมให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่างเหมาะสม (H7) 3.ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงาน โดยการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และรักษาคำมั่นสัญญาอย่างสม่ำเสมอ (H41) 4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และความภาคภูมิใจในโรงเรียน(H51) 5.ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (H46)	ว่าองค์กรส่วนอื่น ๆ ที่อยู่ในข้อคำถามให้ปรับเป็นคำว่า โรงเรียน เช่นกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วัน เดือน ปี) “ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การยอมรับความหลากหลาย และความเท่าเทียม ควรมีการแบ่งแต่ละข้อให้ชัดเจนเช่น ความเท่าเทียมทางเพศ ความแตกต่างระหว่างวัย ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม แยกแต่ละข้อให้ชัด” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วัน เดือน ปี) “จำนวนพฤติกรรม หรือข้อคำถามควรมีจำนวนใกล้เคียงกัน 3-4 ข้อ ให้ปรับข้อที่มีข้อคำถามน้อยให้เพิ่มขึ้น และลดข้อที่มีข้อคำถามมาก” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วัน เดือน ปี)
5.2 การสร้างขวัญกำลังใจ คือ การใช้การสื่อสารเชิงบวก การชื่นชมและยกย่องผลงาน แสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนและส่งเสริม	1.ผู้บริหารมีการใช้คำชื่นชม กรรยกย่องผลงานครู และการสื่อสารเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมแรงทางจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครู (H36)	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ ข้อเสนอแนะ
การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	2.ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมพลังบวกและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน (H36) 3.ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุน ให้กำลังใจ และยกย่องความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (H35) 4.ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (H11)	
5.3 การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม คือ การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม	1.ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ (H52) 2.ผู้บริหารมีการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน (H52) 3.ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าของความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม (H52)	

ตารางที่ 4.9 ตารางปรับปรุงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ตัวแปร	พฤติกรรมบ่งชี้
1.บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality: HP)	1.1 บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (HP1)	H2	1.ผู้บริหารแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่มั่นใจ สง่างาม น่าเชื่อถือ และกิริยาภูมิฐาน
		H3	2.ผู้บริหารแสดงออกถึงเสน่ห์ส่วนบุคคลที่ดึงดูดใจและสร้างการยอมรับจากผู้อื่น
		H5	3.ผู้บริหารมีการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน
		H6	4.ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้
		H54	5.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์
	1.2 ความฉลาดแบบไฮบริด (HP2)	H37	1. ผู้บริหารมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบแหลมในการเข้าใจ วิเคราะห์ และตัดสินใจ เรื่องที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว
		H38	2.ผู้บริหารสามารถรับรู้ เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม
			3. ผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจ
		H29	4.ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ดี
	1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน (HP1)	H24	1.ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม
			2.ผู้บริหารสามารถดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
		H25	3.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างทักษะความรู้ (HARD SKILL) และ ทักษะอารมณ์ (SOFT SKILL) อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ตัวแปร	พฤติกรรมบ่งชี้
2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS)	2.1 ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (CS1)	H8	1. ผู้บริหารสามารถสร้างทีมบุคลากรที่มีกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
		H12	
		H9	2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกระบวนการในการคิดวางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
	2.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS2)	H13	3. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน และการสร้างเครือข่ายผู้นำองค์กรภายนอกโรงเรียน
		H40	
		H15	1. ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูล อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเข้าใจง่าย
			2. ผู้บริหารเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบทและบุคลากร ทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์
3. ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills: SM)	3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (SM1)	H39	3. ผู้บริหารทำงานด้วยความเป็นมิตร ให้เกียรติบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
		H42	1. ผู้บริหารเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายจากบุคลากร และบุคคลภายนอก
		H19	1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) อย่างสม่ำเสมอ
		H43	2. ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเห็นภาพอนาคตร่วมกัน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ตัวแปร	พฤติกรรมบ่งชี้
Management Skills: SM)		H49	3. ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ชัดเจน
		H53	4. ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
	3.2 การจัดการโรงเรียน คุณภาพ (SM2)	H17	1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางระบบงานของโรงเรียน และกำหนดสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
		H18	2. ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ หรือระเบียบงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน
		H16	3. ผู้บริหารมีความสามารถจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ให้เหมาะสม คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ
		H10	4. ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายงานบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
	3.3 การจัดการงาน ประสิทธิภาพ (SM3)	H20	1. ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของงาน และวางแผนดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ
		H21	2. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานประจำปี ปฏิทินงานประจำปี และบริหารตามเวลาที่กำหนด
		H27	3. ผู้บริหารสามารถจัดระเบียบข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ตัวแปร	พฤติกรรมบ่งชี้
4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills: DA)			5. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการติดตามการประเมินการดำเนินงานบุคลากรให้เป็นไปตามกำหนดเวลา
		H28	4. ผู้บริหารใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
	4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1)	H31	1. ผู้บริหารยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยี และพร้อมปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก
		H32	2. ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแผน วิธีการ หรือรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงโดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม
		H33	3. ผู้บริหารสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารเหตุผล เป้าหมาย และแนวทางอย่างชัดเจนเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้ปรับตัวได้
		H23	4. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่กดดันหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	4.2 การรู้ดิจิทัล(DA2)	H30	1. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การบริหารจัดการ และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม 2. ผู้บริหารมีความสามารถในการคัดเลือก และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล พร้อมใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ
		H34	3. ผู้บริหารแสวงหาความรู้ และส่งเสริมการให้ครูใช้เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ตัวแปร	พฤติกรรมบ่งชี้
5.การสร้างวัฒนธรรม โรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC)	4.3 มุมมองความคิดที่ ก้าวหน้า (DA3)	H45	1.ผู้บริหารติดตามและนำแนวคิด นโยบาย หรือแนวปฏิบัติด้านการศึกษาระดับโลกมา ปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา
		H47	2.ผู้บริหารเชื่อมั่นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
		H48	3.ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ในการบริหารและพัฒนางาน
	5.1 การสร้างวัฒนธรรม โรงเรียนที่เป็นมิตร (PC1)	H50	1.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ให้เกียรติ ปลอดภัยทางจิตใจ และ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร
		H7	2.ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจโดยการรับฟังและเข้าใจความรู้สึก พร้อมให้การ สนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่างเหมาะสม
		H41	3.ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงาน โดยการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วย ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และรักษาคำมั่นสัญญาอย่างสม่ำเสมอ
		H51	4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึก เป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในโรงเรียน
		H46	5.ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และเอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
	5.2 การเสริมพลัง (PC2)	H36	1.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจโดยการใช้คำชื่นชม การยกย่องผลงานครู และการ สื่อสารเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ตัวแปร	พฤติกรรมบ่งชี้
			2.ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมพลังบวกและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน
		H35	3.ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในภารกิจการดำเนินงานที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนความดีความชอบ และความก้าวหน้าของบุคลากร
		H11	4.ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
	5.3 การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (PC3)	H52	1.ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ 2.ผู้บริหารมีการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน 3.ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าของความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

สรุปตารางองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 14 ตัวบ่งชี้ โดยมีรายละเอียด นิยาม และตัวแปรดังต่อไปนี้

1.บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality : HP) นิยาม การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ทักษะและการทำงานเหมาะสม โดยพฤติกรรมที่สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Credible Personality : HP1) หมายถึง การแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอิทธิพลและความดึงดูดใจต่อบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเกิดผลเป็นที่ประจักษ์

1.2 ความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence : HP2) หมายถึง ความฉลาดรอบรู้ มีการบริหารอารมณ์และสร้างสมดุลทักษะที่ดี สามารถใช้เทคโนโลยี และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก

1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน (Self-Balancing : HP3) หมายถึง การจัดสรรเวลาและบทบาทระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจของตนเอง และการสร้างความสมดุลของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills : CS) นิยาม การสร้างความร่วมมือโดยการกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน โดยใช้วิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสม พร้อมสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยพฤติกรรมที่สามารถจัดกลุ่ม 2 ตัวบ่งชี้

2.1 ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation Building : CS1) การกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication : CS2) การสื่อสารอย่างชัดเจน เลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบท สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเปิดรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย

3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills : SM) โดยพฤติกรรมที่สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development : SM1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่การวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.2 การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (Quality School Management : SM2) การวางแผนโครงสร้างและระบบงานในองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นระบบ จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

3.3 การจัดการงานประสิทธิภาพ (Effective Work Management : SM3) การจัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของงานอย่างเหมาะสม โดยใช้จัดระเบียบงานและข้อมูล เพื่อนำมาประกอบตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills : DA) โดยพฤติกรรมที่สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้

4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Digital Literacy : DA1) การยอมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย เทคโนโลยี การปรับวิธีการทำงานอย่างยืดหยุ่น สื่อสารและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ พร้อมควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

4.2 การรู้ดิจิทัล (Progressive Mindset : DA2) ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีจริยธรรม

4.3 มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset : DA3) การเรียนรู้และประยุกต์แนวคิด นโยบาย หรือแนวปฏิบัติทางการศึกษาระดับโลก และมองความท้าทายและข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา และส่งเสริมนวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC) โดยพฤติกรรมที่สามารถจัดกลุ่ม 3 ตัวบ่งชี้

5.1 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture : PC1) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและสนับสนุนบุคลากรด้วยความจริงใจ โปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความภาคภูมิใจในองค์กร

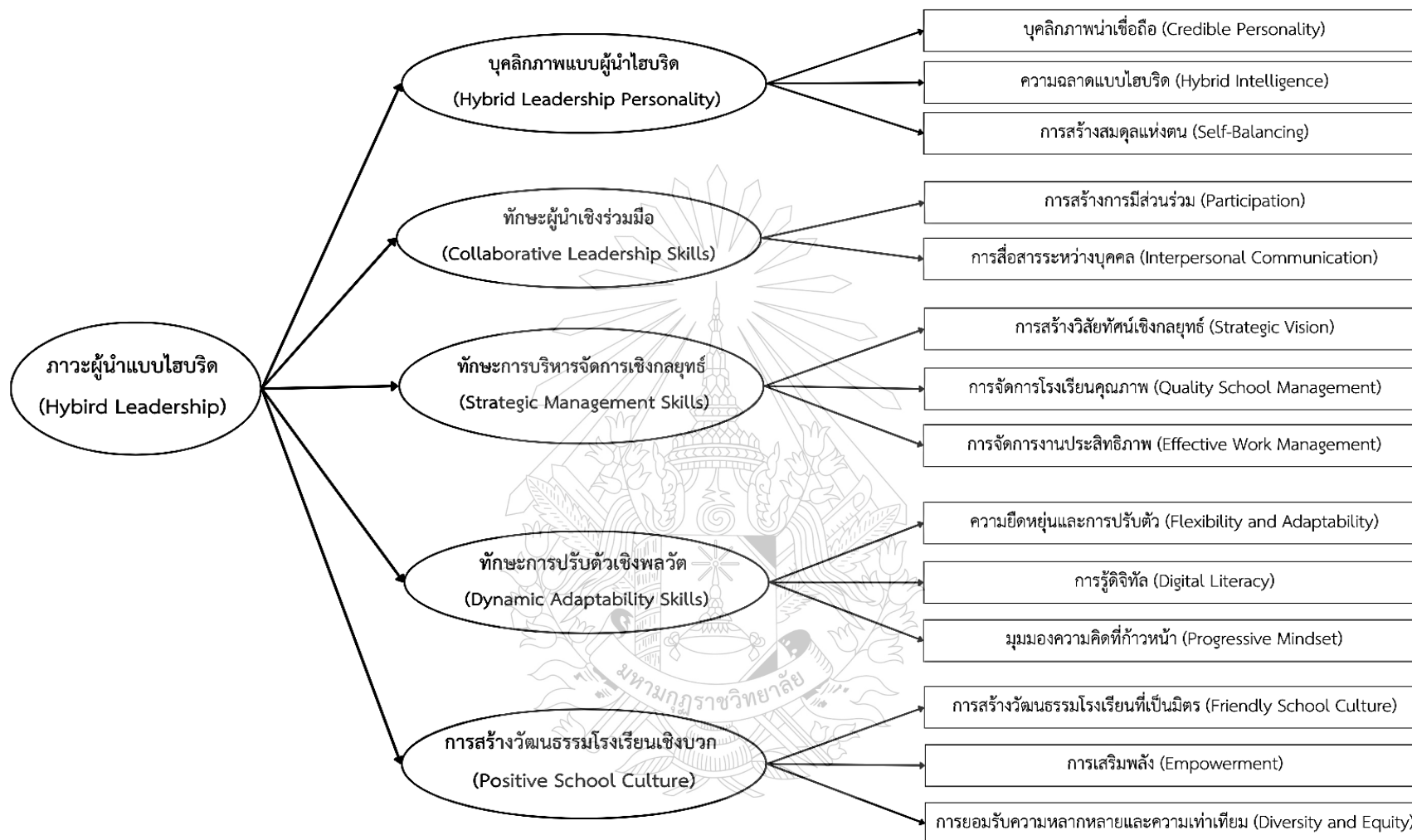
5.2 การเสริมพลัง (Empowerment : PC2) การใช้การสื่อสารเชิงบวก การชื่นชมและยกย่องผลงาน แสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5.3 การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity : PC3) การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาส

ให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

ดังนั้นโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (EFA) ดังภาพที่ 4.1





ภาพที่ 4.2 แสดงโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (EFA) และสัมภาษณ์มาใช้ในการในการสร้างแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง (Sampling group) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stratified random sampling) ตามเขตตรวจราชการ 19 เขตตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขตพื้นที่ ของประเทศไทย จากนั้นดำเนินการสุ่มเขตพื้นที่แต่ละเขตตรวจราชการ และโรงเรียนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำนวน 444 คน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จำนวน 5 องค์ประกอบ 14 ตัวบ่งชี้ 54 ข้อคำถาม ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด	จำนวน 12 ข้อคำถาม
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ	จำนวน 7 ข้อคำถาม
องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	จำนวน 14 ข้อคำถาม
องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต	จำนวน 10 ข้อคำถาม
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก	จำนวน 12 ข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) คือ การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีหลักการดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีทำเครื่องหมายดังนี้
 - +1 หมายถึง แน่ใจว่าสอดคล้อง
 - 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 - 1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

2.คำนวณหาค่า IOC= (ผลรวมคะแนนผู้เชี่ยวชาญ+จำนวนผู้เชี่ยวชาญ)

3.เกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

$IOC \geq 0.5$ ข้อคำถามมีคุณภาพ ยอมรับได้

$IOC \leq 0.5$ ข้อคำถามไม่สอดคล้อง ต้องปรับปรุงหรือตัด



ตารางที่ 4.10 ตารางการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วย IOC

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด หมายถึง การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ทักษะและการทำงานเหมาะสม										
1.1 บุคลิกภาพ น่าเชื่อถือ	การแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอิทธิพลและความดึงดูดใจต่อบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเกิดผลเป็นที่ประจักษ์	1.ผู้บริหารแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่มั่นใจ สง่างาม น่าเชื่อถือ และกิริยาภูมิฐาน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ยอมรับได้	
		2.ผู้บริหารแสดงออกถึงเสน่ห์ส่วนบุคคลที่ดึงดูดใจและสร้างการยอมรับจากผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้	
		3.ผู้บริหารมีการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้	
		4.ผู้บริหารมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้	
		5.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้	

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.2 ความ ฉลาดแบบ ไฮบริด	ความฉลาดรอบรู้ มีการ บริหารอารมณ์และสร้าง สมดุลทักษะที่ดี สามารถใช้ เทคโนโลยี และสามารถ ปรับตัวตามสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงของโลก	1.ผู้บริหารมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบ แหลมในการเข้าใจ วิเคราะห์ และตัดสินใจใน เรื่องที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารรับรู้ ทำความเข้าใจ และควบคุม อารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารมีความสามารถปรับใช้เทคโนโลยีใน การขับเคลื่อนโรงเรียนและบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา ปรับวิธีการ ตัดสินใจให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ยอมรับได้
1.3 การสร้าง สมดุลแห่งตน	การจัดสรรเวลาและบทบาท ระหว่างการทำงานและชีวิต ส่วนตัวอย่างเหมาะสม ควบคู่ กับการดูแลสุขภาพทางกาย	1.ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาในการทำงาน และชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารสามารถดูแลสุขภาพทางกายและ จิตใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	และจิตใจของตนเอง และการ สร้างความสมดุลของทักษะที่ จำเป็นต่อการทำงาน	3.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุล ระหว่างทักษะความรู้ (HARD SKILL) และ ทักษะอารมณ์ (SOFT SKILL) อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ยอมรับได้
2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ หมายถึง การสร้างความร่วมมือโดยการกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน โดยใช้วิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสม พร้อมสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน									
2.1 ทักษะการ สร้างการมีส่วน ร่วม	การกำหนดเป้าหมายร่วมที่ ชัดเจน เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ วางแผน การปฏิบัติงาน และ การแก้ไขปัญหา พร้อมทั้ง สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน	1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายร่วมที่นำไปสู่การ ปฏิบัติอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในการ คิดวางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องภายใน และภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	
	การสื่อสารอย่างชัดเจน เลือก รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม	1.ผู้บริหารสื่อสารข้อมูล อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2.2 การสื่อสาร ระหว่างบุคคล	กับบริบท สร้างความสัมพันธ์ ที่ดี และเปิดรับฟังความ คิดเห็นที่หลากหลาย	2.ผู้บริหารเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม กับบริบทและบุคลากร ทั้งทางออนไลน์ และ ออฟไลน์	+1	+1	+1	0	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ให้ เกียรติ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดรับความ คิดเห็นที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	0.8	ยอมรับได้
3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บริหารจัดการโรงเรียนและงานอย่างเป็น ระบบ ใช้ทรัพยากรและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา พร้อมติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง									
3.1 การสร้าง วิสัยทัศน์เชิงกล ยุทธ์	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก และ กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ร่วม นำไปสู่การวางแผนและ จัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็น ระบบ พร้อมทั้งติดตามและ	1.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและ สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเห็นภาพอนาคต ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	ประเมินผลเพื่อนำข้อมูลไป ปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	3.ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผน และนำข้อมูลกลับมา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
3.2 การจัดการ โรงเรียน คุณภาพ	การวางโครงสร้างและ ระบบงานในโรงเรียนที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติในการทำงาน อย่างเป็นระบบ จัดสรร ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ มอบหมายงานได้อย่าง เหมาะสม	1.ผู้บริหารมีความสามารถในการวางโครงสร้าง และระบบงานของโรงเรียน การกำหนดสาย บังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2. ผู้บริหารมีความสามารถจัดทำแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ หรือระเบียบงานที่ครอบคลุม กระบวนการทำงาน และสื่อสารให้บุคลากร เข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารมีความสามารถจัดสรรทรัพยากร บุคคลและงบประมาณ ให้เหมาะสม คุ้มค่า และ มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
		4.ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
3.3 การจัดการ งาน ประสิทธิภาพ	การจัดลำดับความสำคัญและ บริหารเวลาของงานอย่าง เหมาะสม โดยใช้จัดระเบียบ งานและข้อมูล เพื่อนำมา ประกอบตัดสินใจและแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน	1.ผู้บริหารสามารถแยกแยะงานเร่งด่วนและ วางแผนดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานประจำปี ปฏิทิน งานประจำเดือน และกำหนดระยะเวลาให้แต่ละ งานอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูล อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารใช้ข้อมูล และความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น และระยะยาวเพื่อประกอบการตัดสินใจ	0	+1	0	+1	+1	0.6	ยอมรับได้
		5.ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูล รอบด้านเพื่อเลือกวิธีการที่เหมาะสม	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต หมายถึง การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งเรียนรู้และประยุกต์แนวคิดใหม่ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา									
4.1 ความ ยืดหยุ่นและ การปรับตัว	การยอมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายเทคโนโลยี การปรับวิธีการทำงานอย่างยืดหยุ่น สื่อสารและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ พร้อมควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	1.ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยี และพร้อมปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแผน วิธีการ หรือรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงโดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารสื่อสารเหตุผล เป้าหมาย และแนวทางของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมรับฟังข้อกังวลและสนับสนุนบุคลากรให้ปรับตัวได้อย่างเป็นระบบ	+1	0	+1	0	+1	0.6	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่กดดัน หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
4.2 การรู้ดิจิทัล	ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยี ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีจริยธรรม	1.ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ แพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การบริหาร จัดการ และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารมีความสามารถในการคัดเลือก วิเคราะห์ และประเมินความน่าเชื่อถือของ ข้อมูลดิจิทัล พร้อมใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ และถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารแสวงหาความรู้ และส่งเสริมให้ครูใช้ เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการแสวงหาความรู้ในการ ปฏิบัติงานและการสอน อย่างสร้างสรรค์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ยอมรับได้
4.3 มุมมอง ความคิดที่	การเรียนรู้และประยุกต์ แนวคิด นโยบาย หรือแนว ปฏิบัติทางการศึกษาระดับ	1.ผู้บริหารติดตามและนำแนวคิด นโยบาย หรือ แนวปฏิบัติด้านการศึกษาระดับโลกมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ก้าวหน้า	โลก และมองความท้าทาย และข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา และส่งเสริม นวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับ การบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2.ผู้บริหารมองความท้าทายและข้อผิดพลาด เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารเสนอและสนับสนุนแนวคิดวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ในการบริหารและพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก หมายถึง การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี ใช้การสื่อสารเชิงบวก เพื่อเสริมพลังและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าในความหลากหลาย เพื่อก่อให้เกิด ความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจ และการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน									
5.1 การสร้าง วัฒนธรรม โรงเรียนที่เป็น มิตร	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและสนับสนุนบุคลากร ด้วยความจริงใจ โปร่งใส เปิด โอกาสให้มีส่วนร่วม และ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จน	1.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ให้เกียรติ และปลอดภัยทางจิตใจ ส่งเสริม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารรับฟังและเข้าใจความรู้สึก ความ ต้องการ และข้อจำกัดของครูและบุคลากร พร้อมให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	เกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความภาคภูมิใจในโรงเรียน	3.ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และรักษาคำมั่นสัญญาอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในโรงเรียน	+1	0	+1	+1	0	0.6	ยอมรับได้
		5.ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ยอมรับได้
5.2 การเสริมพลัง	การใช้การสื่อสารเชิงบวก การชื่นชมและยกย่องผลงาน แสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนและส่งเสริม	1.ผู้บริหารใช้คำชื่นชม การยกย่องผลงานครู และการสื่อสารเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมแรงทางจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครู	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อ	+1	+1	+1	-1	+1	0.6	ยอมรับได้

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	การพัฒนาความเป็นเลิศทาง วิชาชีพของครูและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	เสริมพลังบวกและความมุ่งมั่นในการทำงาน ร่วมกัน							
		3.ผู้บริหารตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อม สนับสนุน ให้กำลังใจ และยกย่องความก้าวหน้า ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	0	+1	0	+1	+1	0.6	ยอมรับได้
		4.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความ เป็นเลิศทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
5.3 การยอมรับ ความ หลากหลาย และความเท่า เทียม	การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่าง เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐาน ของความเคารพซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความ หลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อ ชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม	1.ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ยอมรับได้
		2.ผู้บริหารส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่าง อิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้
		3.ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เคารพศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าของความ หลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ยอมรับได้

หมายเหตุ : $IOC > 0.6$

สรุปผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อคำถามจำนวน 54 ข้อ พบว่ามีข้อคำถามที่ผ่านการตรวจคุณภาพ และอยู่ในค่าที่ยอมรับได้คือ $IOC \geq 0.5$ จำนวนทั้งหมด 54 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100



ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ทั้งหมด 444 คน แสดงเป็นตารางแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิเคราะห์เชิงยืนยัน (CFA)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	ความถี่ (n=444)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
(1) ชาย	181	40.8
(2) หญิง	262	59.2
2. อายุ		
(1) น้อยกว่า 30 ปี	68	15.3
(2) 31-40 ปี	196	44.1
(3) มากกว่า 40 ปี	180	40.5
3. ระดับการศึกษา		
(1) ปริญญาตรี	174	39.2
(2) ปริญญาโท	250	56.3
(3) ปริญญาเอก	20	4.5
(4) อื่น ๆ โปรดระบุ		
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	33	7.4
(2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	88	19.8
(3) ครู	323	72.8
5. สถานที่ทำงาน		
(1) สถานศึกษา	444	100
(2) สำนักงานเขตพื้นที่		
(3) อื่น ๆ		

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	ความถี่ (n=444)	ร้อยละ (%)
6.ขนาดของสถานศึกษา		
(1) กลุ่มที่ 1 สถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียน 0 – 120 คน) และ สถานศึกษาขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน)	168	37.8
(2) กลุ่มที่ 2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 – 1,500 คน)	276	62.2
7. ประสบการณ์ในการทำงาน		
(1) น้อยกว่า 5 ปี	110	24.8
(2) 5-10 ปี	130	29.3
(3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	204	45.9
รวม	444	100

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 444 คน โดยมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด 262 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 33 คน รองผู้อำนวยการ 88 และครูจำนวนมากที่สุด 320 คน คิดเป็นร้อยละ 72.1 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 ถึง 40 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 ส่วนในด้านประสบการณ์ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.9

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบความเป็นปกติของข้อมูล (Normality)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (n=444)

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	แปลผล	Skewness	Kurtosis
HP1.1	4.5721	.62074	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.157	.256
HP1.2	4.4572	.65177	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.799	-.434
HP1.3	4.6306	.58850	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.420	1.321
HP1.4	4.6802	.53031	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.398	1.009
HP1.5	4.6532	.55527	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.342	.840
HP2.1	4.5405	.62360	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.024	-.012

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	แปลผล	Skewess	Kurtuosis
HP2.2	4.5856	.61536	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.205	.375
HP2.3	4.5901	.60359	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.185	.363
HP2.4	4.5923	.60698	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.210	.409
HP3.1	4.5541	.60042	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.995	-.019
HP3.2	4.5698	.60999	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.108	.184
HP3.3	4.5270	.62070	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.956	-.124
CS1.1	4.5856	.62265	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.229	.405
CS1.2	4.5968	.59500	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.186	.386
CS1.3	4.6194	.59470	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.311	.681
CS2.1	4.6036	.60888	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.276	.555
CS2.2	4.5878	.60765	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.189	.361
CS2.3	4.6306	.58077	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.320	.739
CS2.4	4.5968	.59500	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.186	.386
SM1.1	4.5428	.61981	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.020	-.009
SM1.2	4.5608	.61096	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.069	.104
SM1.3	4.5946	.60290	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.206	.412
SM1.4	4.5901	.58072	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.085	.183
SM2.1	4.6261	.58564	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.314	.711
SM2.2	4.5968	.58737	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.153	.325
SM2.3	4.5743	.62047	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.167	.278
SM2.4	4.5811	.60859	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.158	.292
SM3.1	4.5856	.59673	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.134	.267
SM3.2	4.6171	.57978	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.234	.525
SM3.3	4.5586	.61852	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.144	.516
SM3.4	4.5383	.59787	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.912	-.164
SM3.5	4.5766	.59417	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.142	.625
DA1.1	4.6554	.55055	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.332	.814
DA1.2	4.6149	.57632	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.204	.458
DA1.3	4.5923	.59950	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.181	.363

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	แปลผล	Skewess	Kurtuosis
DA1.4	4.5766	.59796	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.093	.179
DA2.1	4.5653	.60305	2.00	5.00	สอดคล้อง	-1.121	.543
DA2.2	4.5743	.58295	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.013	.032
DA2.3	4.6622	.54860	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.370	.923
DA3.1	4.5383	.58643	3.00	5.00	สอดคล้อง	-.858	-.252
DA3.2	4.5631	.59196	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.000	.000
DA3.3	4.6284	.56553	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.232	.538
PC1.1	4.6441	.56171	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.315	.758
PC1.2	4.6149	.58023	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.223	.497
PC1.3	4.6171	.57587	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.215	.486
PC1.4	4.6261	.56204	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.199	.456
PC1.5	4.6599	.55742	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.402	1.005
PC2.1	4.6306	.59232	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.368	.832
PC2.2	4.6396	.57476	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.350	.829
PC2.3	4.6216	.59043	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.307	.682
PC2.4	4.6757	.55264	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.494	1.283
PC3.1	4.6036	.60142	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.249	.513
PC3.2	4.6351	.57583	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.326	.764
PC3.3	4.6802	.54293	3.00	5.00	สอดคล้อง	-1.476	1.244

หมายเหตุ : ค่า Skewess และ Kurtuosis มีค่า อยู่ระหว่าง +2 ถึง -2

การวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร แสดงข้อมูล ที่มีความสอดคล้องทั้งหมด ยกเว้นตัวแปรที่มีค่าค่าความเบ้ (Skewness) และ ค่าความโด่ง (Kurtosis) (ค่า Sk และ Ku ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง +2 และ -2) มีค่าสอดคล้องทั้งหมด 54 ข้อถาม ได้แก่ HP1.1 HP1.2 HP1.3 HP1.4 HP1.5 HP2.1 HP2.2 HP2.3 HP2.4 HP3.1 HP3.2 HP3.3 CS1.1 CS1.2 CS1.3 CS2.1 CS2.2 CS2.3 CS2.4 SM1.1 SM1.2 SM1.3 SM1.4 SM2.1 SM2.2 SM2.3 SM2.4 SM3.1 SM3.2 SM3.3 SM3.4 SM3.5 DA1.1 DA1.2 DA1.3 DA1.4 DA2.1 DA2.2 DA2.3 DA3.1 DA3.2 DA3.3 PC1.1 PC1.2 PC1.3 PC1.4 PC1.5 PC2.1 PC2.2 PC2.3 PC2.4 PC3.1 PC3.2 PC3.3 และมีตัวแปร สอดคล้อง ค่า Skewess และ Kurtuosis มีค่า อยู่ระหว่าง +2 ถึง -2 ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100

2.การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)
โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง และแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(S.D.) ดังต่อไปนี้

ตัวแปรแฝง (Latent Variable) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร (องค์ประกอบ) คือ 1.
บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด 2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ 3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4.ทักษะ
การปรับตัวเชิงพลวัต 5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ประกอบด้วย 14 ตัวแปร (ตัวบ่งชี้) คือ 1.1
บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ 1.2 ความฉลาดแบบไฮบริด 1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน 2.1 ทักษะการสร้างการ
มีส่วนร่วม 2.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล 3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 3.2 การจัดการโรงเรียน
คุณภาพ 3.3 การจัดการงานประสิทธิภาพ 4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว 4.2 การรู้ดิจิทัล 4.3
มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า 5.1 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร 5.2 การเสริมพลัง 5.3 การ
ยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมแสดงออกของ
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่วิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน

องค์ประกอบ	ระดับพฤติกรรมแสดงออก		
	Mean	S.D.	แปลผล
1.บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality: HP)	4.58	0.52	มากที่สุด
2.ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS)	4.60	0.54	มากที่สุด
3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills: SM)	4.58	0.53	มากที่สุด
4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills: DA)	4.60	0.52	มากที่สุด
5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC)	4.64	0.52	มากที่สุด
รวม	4.60	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พฤติกรรมการแสดงออกขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean=4.60, S.D.= 0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีพฤติกรรมการแสดงออกสูงสุด คือ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC) รองลงมาคือ ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS) (Mean=4.60, S.D.= 0.54) ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills: DA) (Mean=4.60, S.D.= 0.52)

ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) จำแนกเป็น 5 องค์ประกอบ โดยมีข้อมูลพฤติกรรมดังนี้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality: HP)

ตัวบ่งชี้	ระดับพฤติกรรมการแสดงออก		
	Mean	S.D.	แปลผล
1.1 บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (HP1)	4.60	0.50	มากที่สุด
1.2 ความฉลาดแบบไฮบริด (HP2)	4.58	0.53	มากที่สุด
1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน (HP3)	4.55	0.54	มากที่สุด
รวม	4.58	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์ประกอบที่ 1 บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality) ภาพรวมอยู่ระดับที่ มากที่สุด (Mean=4.58, S.D.= 0.52) โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมการแสดงออกสูงสุด คือ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (HP1) (Mean=4.60, S.D.= 0.50) รองลงมา คือ ความฉลาดแบบไฮบริด (HP2) Mean=4.58, S.D.= 0.53) และตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมที่น้อยที่สุด คือ การสร้างสมดุลแห่งตน (HP3) (Mean=4.55, S.D.= 0.54)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS)

ตัวบ่งชี้	ระดับพฤติกรรมการแสดงออก		
	Mean	S.D.	แปลผล
2.1 ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (CS1)	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS)	4.61	0.52	มากที่สุด
รวม	4.61	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์ประกอบที่ 2 ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills: CS) ภาพรวมอยู่ระดับที่สูงที่สุด มากที่สุด (Mean=4.61, S.D.= 0.54) โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมแสดงออกสูงสุด คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS) (Mean=4.61, S.D.= 0.52) และตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมที่น้อยที่สุด คือ ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (CS1) (Mean=4.60, S.D.= 0.55)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills: SM)

ตัวบ่งชี้	ระดับพฤติกรรมการแสดงออก		
	Mean	S.D.	แปลผล
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (SM1)	4.57	0.54	มากที่สุด
3.2 การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (SM2)	4.59	0.53	มากที่สุด
3.3 การจัดการงานประสิทธิภาพ (SM3)	4.58	0.52	มากที่สุด
รวม	4.58	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์ประกอบที่ 3 ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills: SM) ภาพรวมอยู่ระดับที่ มากที่สุด (Mean=4.58, S.D.= 0.53) โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมการแสดงออกสูงสุด คือ การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (SM2) (Mean=4.59, S.D.= 0.53) รองลงมา คือ การจัดการงานประสิทธิภาพ (SM3) (Mean=4.58, S.D.= 0.52) และตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมที่น้อยที่สุด คือ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (SM1) (Mean=4.57, S.D.= 0.54)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills: DA)

ตัวบ่งชี้	ระดับพฤติกรรมการแสดงออก		
	Mean	S.D.	แปลผล
4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1)	4.61	0.52	มากที่สุด
4.2 การรู้ดิจิทัล (DA2)	4.60	0.53	มากที่สุด
4.3 มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (DA3)	4.58	0.52	มากที่สุด
รวม	4.60	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์ประกอบที่ 4 ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptive Skills) ภาพรวมอยู่ระดับที่ มากที่สุด (Mean=4.60, S.D.= 0.52) โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมแสดงออกสูงสุด คือ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1) (Mean=4.61, S.D.= 0.52) รองลงมา การรู้ดิจิทัล (DA2) (Mean=4.60, S.D.= 0.53) และตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมที่น้อยที่สุด คือ มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (DA3) (Mean=4.58, S.D.= 0.52)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับพฤติกรรมการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC)

ตัวบ่งชี้	ระดับพฤติกรรมการแสดงออก		
	Mean	S.D.	แปลผล
5.1 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (PC1)	4.63	0.50	มากที่สุด
5.2 การเสริมพลัง (PC2)	4.64	0.52	มากที่สุด
5.3 การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (PC3)	4.64	0.52	มากที่สุด
รวม	4.64	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture Building: PC) ภาพรวมอยู่ระดับที่ มากที่สุด (Mean=4.64, S.D.= 0.52) โดยตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมแสดงออกสูงสุด คือ 1.1 การเสริมพลัง (PC2) และ การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (PC3) (Mean=4.64, S.D.= 0.52) และตัวบ่งชี้ที่มีระดับพฤติกรรมที่น้อยที่สุด คือ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (PC1) (HP3) (Mean=4.63, S.D.= 0.50)

ตารางที่ 4.19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlations's peason) ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร

ตัวแปร	HP1	HP2	HP3	CS1	CS2	SM1	SM2	SM3	DA1	DA2	DA3	PC1	PC2	PC3
HP1	1													
HP2	.805**	1												
HP3	.725**	.813**	1											
CS1	.748**	.786**	.730**	1										
CS2	.763**	.805**	.769**	.832**	1									
SM1	.728**	.777**	.736**	.791**	.807**	1								
SM2	.748**	.790**	.741**	.795**	.833**	.849**	1							
SM3	.736**	.781**	.741**	.803**	.834**	.834**	.839**	1						
DA1	.725**	.788**	.749**	.804**	.847**	.820**	.840**	.879**	1					
DA2	.661**	.749**	.718**	.764**	.790**	.765**	.781**	.838**	.841**	1				
DA3	.676**	.742**	.723**	.765**	.788**	.765**	.777**	.844**	.840**	.859**	1			
PC1	.731**	.779**	.750**	.791**	.857**	.780**	.828**	.835**	.867**	.828**	.812**	1		
PC2	.699**	.736**	.689**	.753**	.780**	.717**	.756**	.799**	.819**	.775**	.800**	.852**	1	
PC3	.689**	.742**	.725**	.710**	.793**	.724**	.788**	.780**	.807**	.742**	.733**	.845**	.833**	1
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01														

KMO=.974, Bartlett's Test= 8298.771, Chi Square test= 71.603, df=56, P-Value=0.0781, RMSEA=0.025, CFI=0.998, TLI= 0.997, SRMR= 0.010

ตารางที่ 4.20 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)		0.974
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8298.771
	df	91
	Sig.	.000

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าดัชนีสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา
1.ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-Value)	$p > 0.05$	0.078	ผ่านเกณฑ์
2.ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: X^2)	-	71.603	-
3.ค่าองศาอิสระ (Degrees of Freedom: df)	-	56	-
4.ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (X^2/df)	< 2	1.278	ผ่านเกณฑ์
5.ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	≥ 0.94	0.998	ผ่านเกณฑ์
6.ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (Tucker-Lewis Index : TLI)	≥ 0.94	0.997	ผ่านเกณฑ์
7.ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR)	≤ 0.05	0.010	ผ่านเกณฑ์
8.ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	≤ 0.05	0.025	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง พบว่าค่าดัชนีสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1.วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากการปรับโมเดลจำนวน 27 ครั้ง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าไค-สแควร์ (Chi-square Test) มีค่า p-value เท่ากับ 0.0656 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่าโมเดลไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 67.021 ที่องศาอิสระ (df) จำนวน 51 และเมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.314 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 แสดงถึงความสอดคล้องของโมเดลในระดับดีมาก

ประการที่ 2 เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Incremental Fit Indices) พบว่า ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.998 และค่า Tucker-Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.997 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ .94 อย่างชัดเจน สะท้อนว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนร่วมของข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องในระดับดีเยี่ยม

ประการที่ 3 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Error of Approximation Indices) พบว่า ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เท่ากับ 0.010 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .05 ทั้งสองค่า แสดงถึงความคลาดเคลื่อนของโมเดลในระดับต่ำมาก และสะท้อนว่าโมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

2.วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์ประกอบเชิงยืนยัน จากการปรับโมเดลจำนวน 26 ครั้ง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

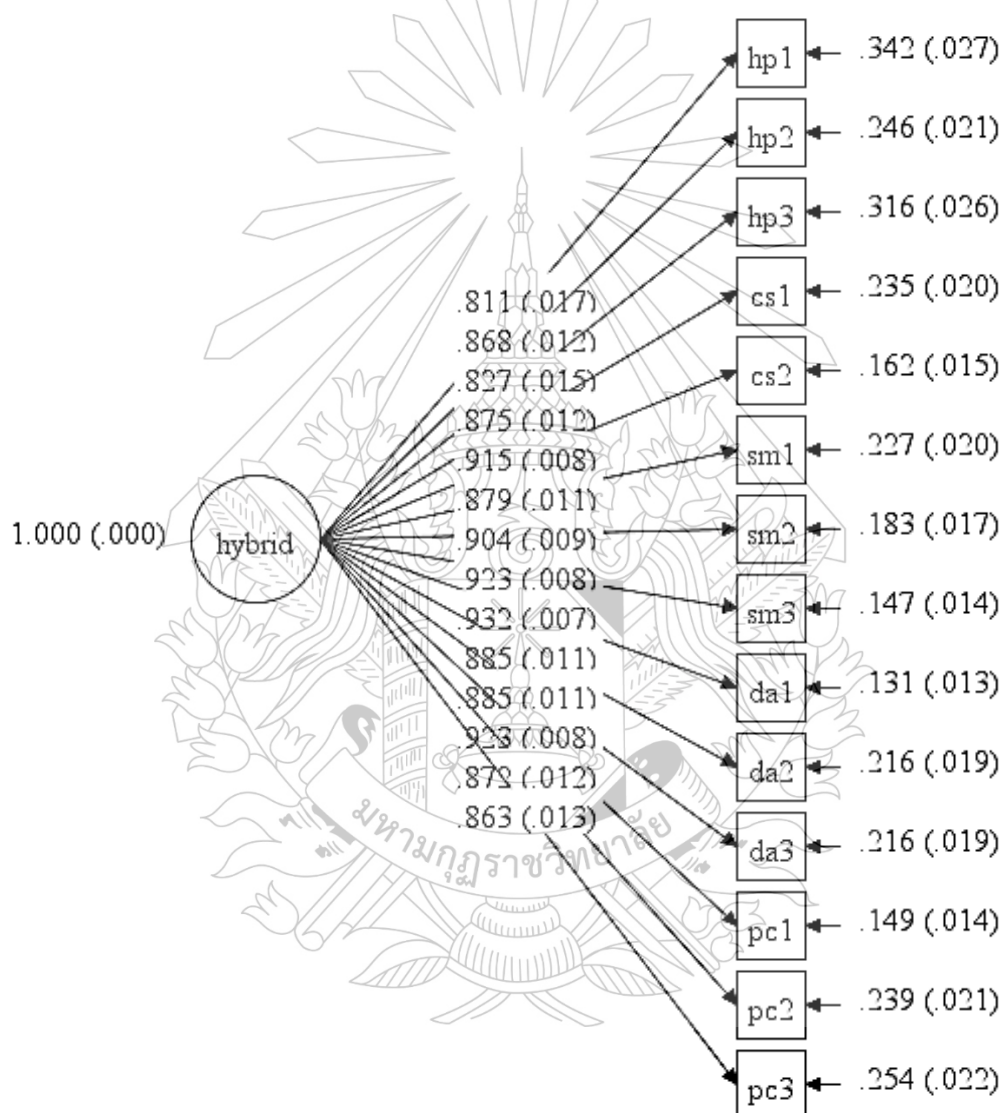
ประการที่ 1 การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าไค-สแควร์ (Chi-square Test) มีค่า p-value เท่ากับ 0.0781 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่าโมเดลไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 71.603 ที่องศาอิสระ (df) จำนวน 56 และเมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.278 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 แสดงถึงความสอดคล้องของโมเดลในระดับดีมาก

ประการที่ 2 เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Incremental Fit Indices) พบว่า ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.998 และค่า Tucker-Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.997 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ .94 อย่างชัดเจน สะท้อนว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนร่วมของข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องในระดับดีเยี่ยม

ประการที่ 3 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Error of Approximation Indices) พบว่า ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

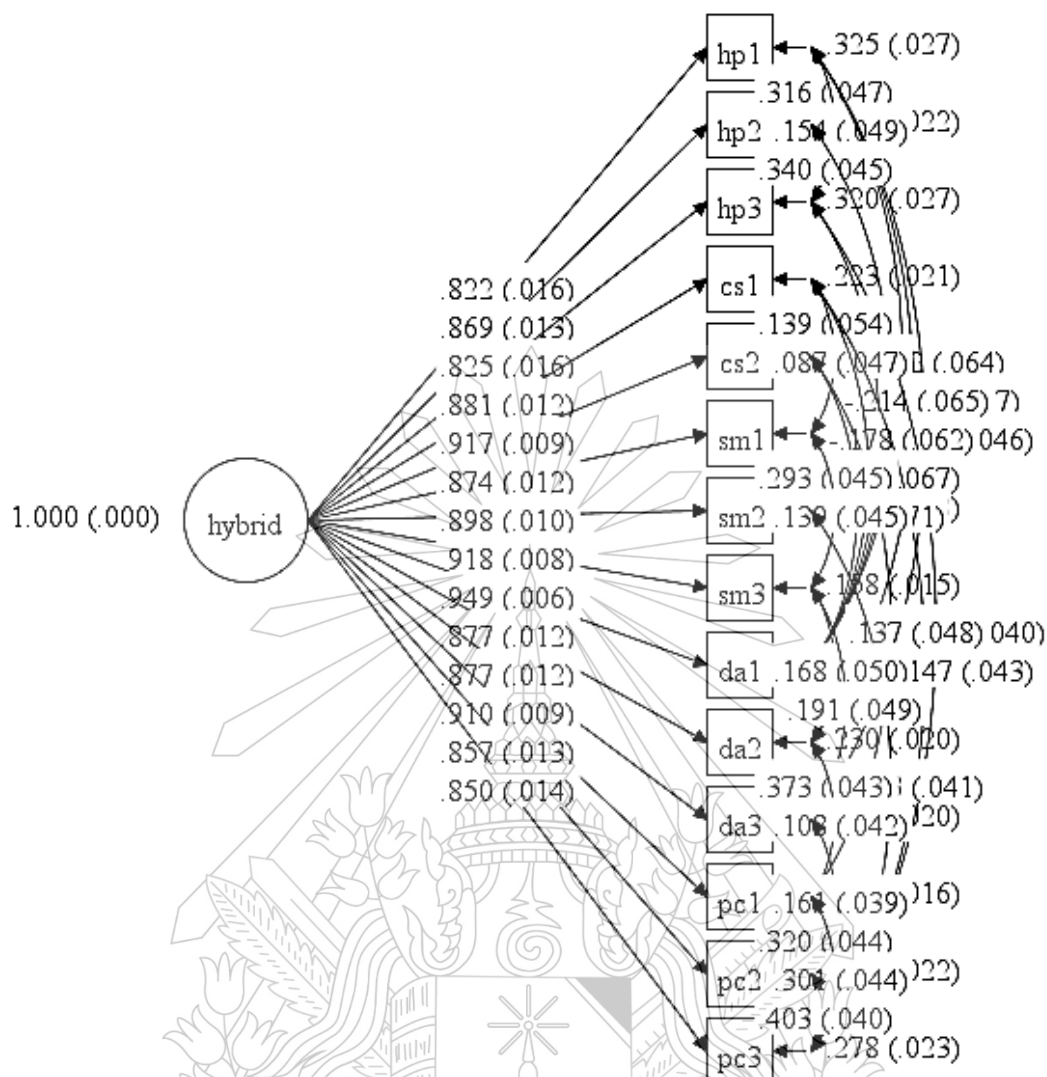
เท่ากับ 0.010 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.025 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .05 ทั้งสองค่า แสดงถึงความคลาดเคลื่อนของโมเดลในระดับต่ำมาก และสะท้อนว่าโมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

สรุปได้ว่า จากการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องพบว่าโมเดลการวัดที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม สามารถยืนยันองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการนำไปวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการ



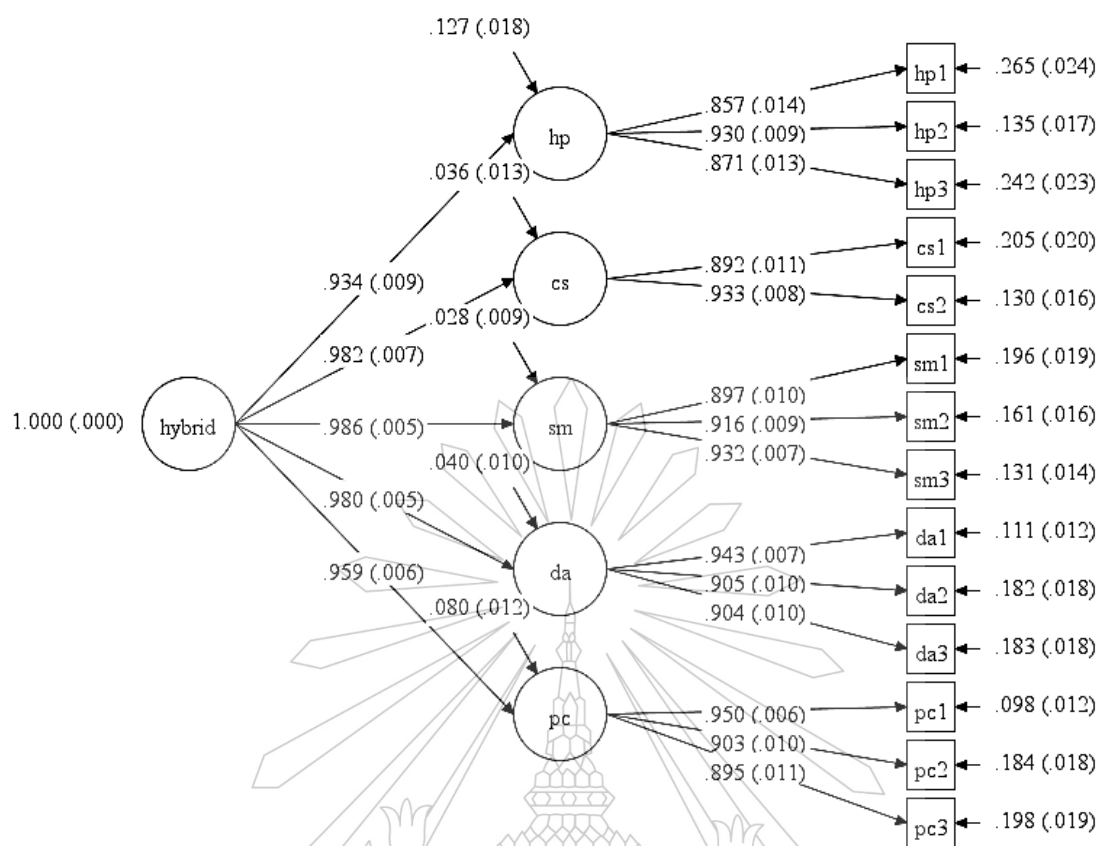
$\chi^2=531.905$, $df=77$, $P\text{-Value}=0.00$, $RMSEA=0.115$, $CFI=0.945$, $TLI=0.935$, $SRMR=0.025$

ภาพที่ 4.3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) ก่อนปรับ



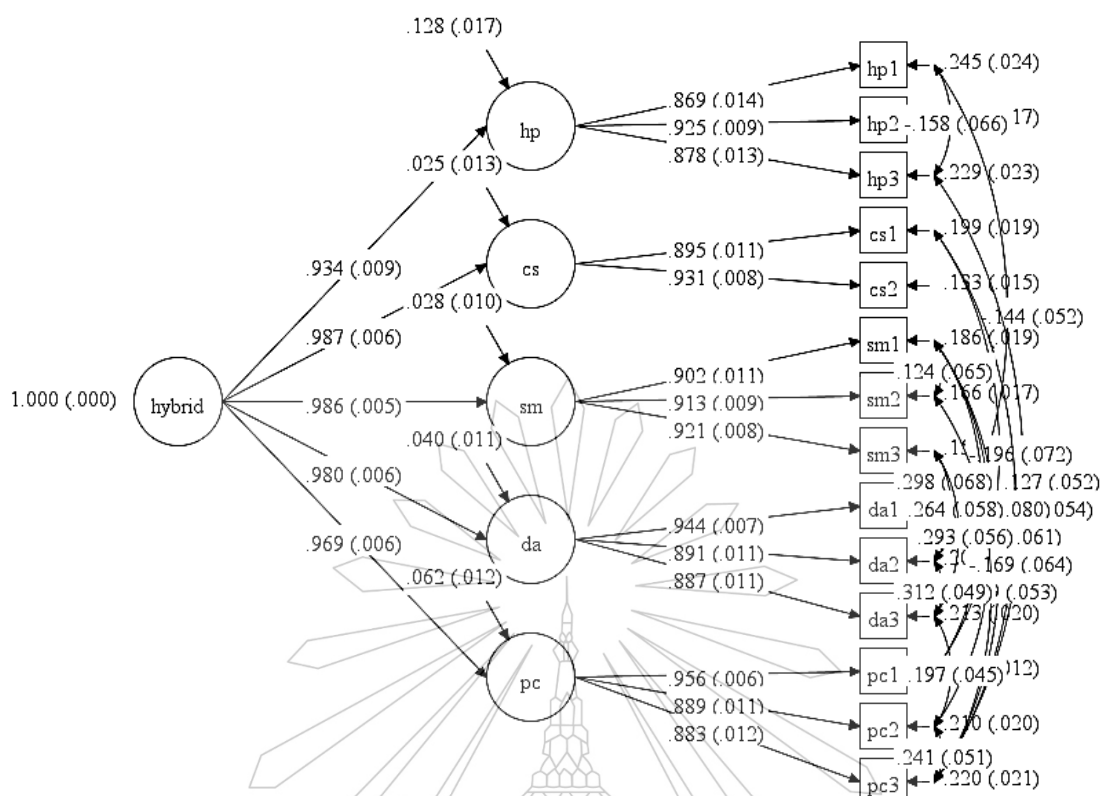
$\chi^2=67.021$, $df=51$, $P\text{-Value}=0.0656$, $RMSEA=0.027$, $CFI=0.998$, $TLI=0.997$, $SRMR=0.010$

ภาพที่ 4.4 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) หลังปรับ



$\chi^2 = 255.955$, $df = 72$, $P\text{-Value} = 0.000$, $RMSEA = 0.076$, $CFI = 0.978$, $TLI = 0.972$, $SRMR = 0.017$

ภาพที่ 4.5 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนปรับโมเดล



ภาพที่ 4.6 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนศึกษา หลังปรับโมเดล

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)
	λ	S.E.	z	
1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (HP)	0.934	0.009	102.473	0.872
2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (CS)	0.987	0.006	152.343	0.975
3. ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM)	0.986	0.005	200.467	0.972
4. ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (DA)	0.980	0.006	174.246	0.960
5. การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (PC)	0.969	0.006	154.241	0.938

จากตารางที่ 4.22 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.934-0.987 โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่

ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (CS) ($\lambda=0.987$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.975 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM) ($\lambda=0.986$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.972 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สาม คือ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (DA) ($\lambda=0.980$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.960 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สี่ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (PC) ($\lambda=0.969$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.938 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับสุดท้าย บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (HP) ($\lambda=0.934$) ค่า

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน
สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.872

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)			ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)
	λ	S.E.	z	
1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (HP)				
1.1 บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (HP1)	0.869	0.014	62.065	0.755
1.2 ความฉลาดแบบไฮบริด (HP2)	<u>0.925</u>	0.009	102.056	0.856
1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน (HP3)	0.878	0.013	66.259	0.771
2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (CS)				
2.1 ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (CS1)	0.895	0.011	82.395	0.801
2.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS2)	<u>0.931</u>	0.008	112.539	0.867
3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM)				
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (SM1)	0.902	0.011	84.327	0.814
3.2 การจัดการโรงเรียนคุณภาพ(SM2)	0.913	0.009	96.431	0.834
3.3 การจัดการงานประสิทธิภาพ (SM3)	<u>0.921</u>	0.008	109.798	0.849
4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (DA)				
4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1)	<u>0.944</u>	0.007	135.805	0.794
4.2 การรู้ดิจิทัล (DA2)	0.891	0.011	80.679	0.794
4.3 มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (DA3)	0.887	0.011	78.644	0.787
5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (PC)				
5.1 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (PC1)	<u>0.956</u>	0.006	149.921	0.914
5.2 การเสริมพลัง (PC2)	0.889	0.011	78.798	0.790

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)			ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)
	λ	S.E.	z	
5.3 การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (PC3)	0.883	0.012	74.156	0.780

จากตารางที่ 4.23 พบว่าโดยภาพรวมตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.869-0.931 สามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด พบว่า โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ความฉลาดแบบไฮบริด (HP2) ($\lambda=0.925$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .856 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ การสร้างสมดุลแห่งตน (HP3) ($\lambda=0.878$) ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.771 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สาม คือ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (HP1) ($\lambda=0.869$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.755

2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ พบว่า โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS2) ($\lambda=0.931$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.867 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (CS1) ($\lambda=0.895$) สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.801

3. ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ การจัดการงานประสิทธิภาพ (SM3) ($\lambda= 0.921$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.849 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (SM2) ($\lambda= 0.913$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.834 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สาม คือ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (SM1) ($\lambda= 0.902$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.814

4. ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต พบว่า โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1) ($\lambda= 0.944$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.794 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ การรู้ดิจิทัล (DA2) ($\lambda= 0.891$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.794 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สาม คือ มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (DA3) ($\lambda= 0.887$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.787

5. การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก พบว่า โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (PC1) ($\lambda= 0.956$) ค่าสัมประสิทธิ์

การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.914 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ การเสริมพลัง (PC2) ($\lambda = 0.889$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.790 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สาม คือ การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (PC3) ($\lambda = 0.883$) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.780

จากการตรวจสอบคุณภาพของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการพิจารณา Fit index และคุณภาพภายในโครงสร้างโมเดลการวัด พบว่าทั้งสองส่วนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดการภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับตัวอย่างที่ศึกษา

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า โมเดลการวัดที่ผู้วิจัยสร้างจากกรอบแนวคิดนั้นมีรูปแบบโมเดลเมทริกซ์พารามิเตอร์ไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม ซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 50 คน และครูจำนวน 118 คน รวม 168 คน

กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 74 คน และครู จำนวน 202 คน รวม 276 คน

สมมติฐานหลัก

H0: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

H1: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

ขั้นตอนที่ การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Model 1 Configural Invariance)

ดังนี้

H0: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 2

กลุ่ม

H1: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดมีรูปแบบแตกต่างกัน

ระหว่าง 2 กลุ่ม

3.2 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Model 2 Metric Invariance) ดังนี้

H0: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง

2 กลุ่ม

H1: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแตกต่างกันระหว่าง 2

กลุ่ม

3.3 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ (Model 3 Scalar Invariance)

ดังนี้

H0: ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2

กลุ่ม

H1: ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแตกต่างกันระหว่าง 2

กลุ่ม

3.4 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Model 4 Error Variance Invariance หรือ Strict Invariance) ดังนี้

H0: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2

กลุ่ม

H1: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดแตกต่างกันระหว่าง 2

กลุ่ม

ตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการทดสอบ โมเดลสมมติฐาน	χ^2 (Chi-Square)	df	p-value	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	สรุป
Model 1 Configural Invariance (M1)	115.551	111	0.364	1.041	0.999	0.998	0.014	0.015	ผ่าน
Model 2 Metric Invariance (M2)	126.966	125	0.434	1.015	1.000	0.999	0.008	0.074	ผ่าน
Model 3 Scalar Invariance (M3)	124.328	120	0.347	1.036	0.999	0.999	0.013	0.055	ผ่าน

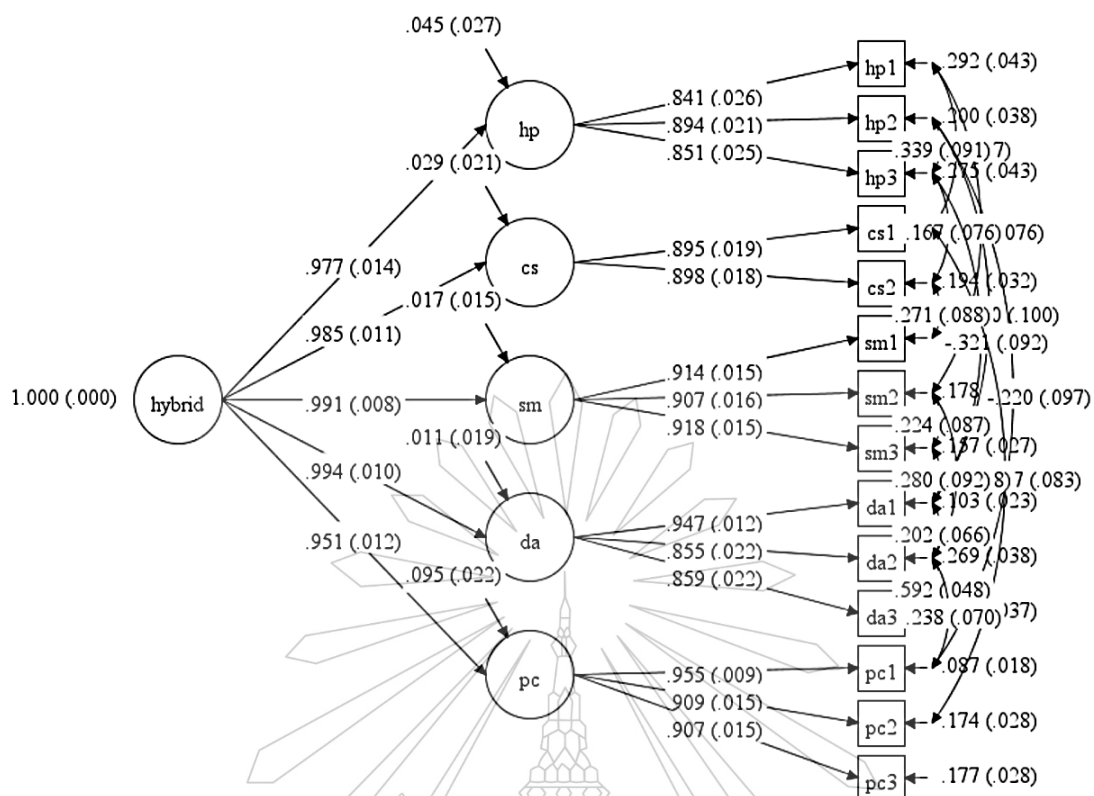
ตารางที่ 4.25 ตารางการเปรียบเทียบดัชนีผลต่าง (Difference Indices) หรือ (Δ Indices) ของโมเดลความไม่แปรเปลี่ยน

การเปรียบเทียบโมเดล	$\Delta\chi^2$	Δdf	ΔCFI	$\Delta RMSEA$	ผ่านเกณฑ์
M2 vs M1 Metric Invariance	11.415	14	0.001	0.006	ผ่าน
M3 vs M2 Scalar Invariance	2.638	5	0.001	0.005	ผ่าน
M4 vs M3 Strict / Error Var Invariance	15.501	14	0.000	0.001	ผ่าน

เกณฑ์: $\Delta CFI \leq -.010$ $\Delta RMSEA \leq .015$ (Chen, 2007) (Gordon W. Cheung & Roger B. Rensvold, 2002) (Robert J. Vandenberg & Charles E. Lance, 2000)

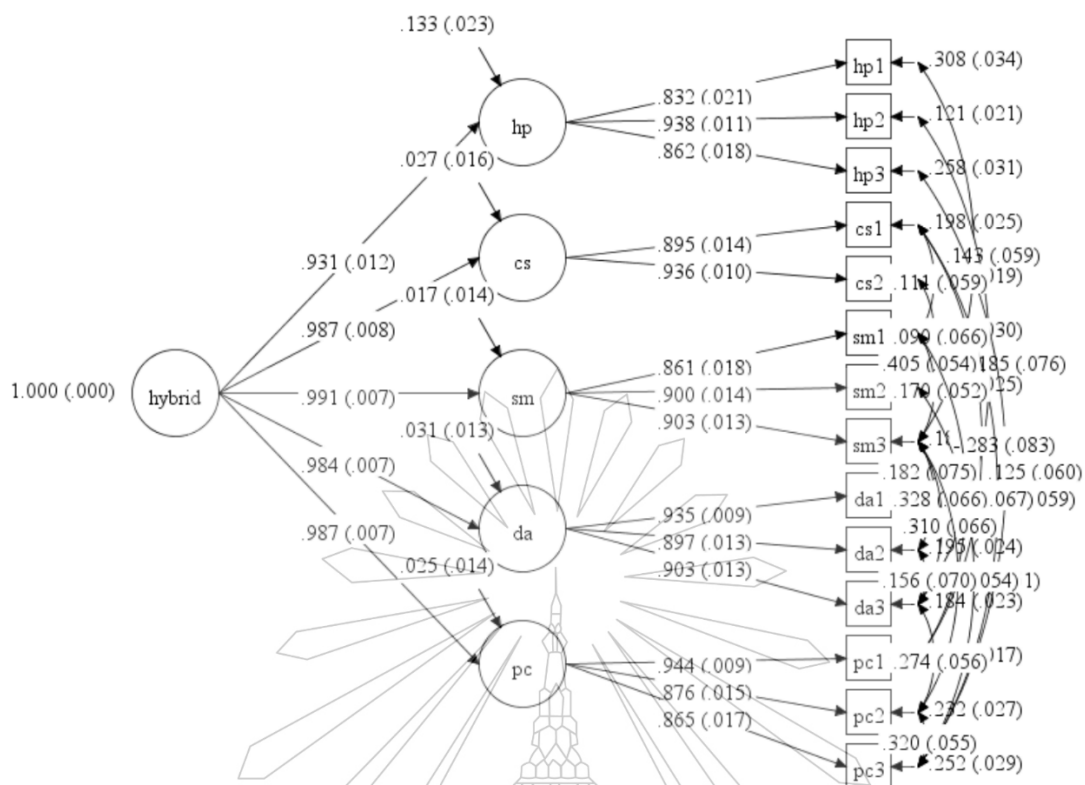
ตารางที่ 4.26 ตารางเปรียบเทียบสองกลุ่ม ค่า Factor Loadings และ ค่า Error Variances ระหว่างกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

ตัวแปร	ค่า Factor Loadings			ค่า Error Variances		
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	ผลต่าง	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	ผลต่าง
HP1	0.841	0.832	0.009	0.026	0.021	0.005
HP2	0.894	0.938	0.044	0.021	0.011	0.01
HP3	0.851	0.862	0.011	0.025	0.018	0.007
CS1	0.895	0.895	0.000	0.019	0.014	0.005
CS2	0.898	0.936	0.038	0.018	0.01	0.008
SM1	0.914	0.861	0.053	0.015	0.018	-0.003
SM2	0.907	0.900	0.007	0.016	0.014	0.002
SM3	0.918	0.903	0.015	0.015	0.013	0.002
DA1	0.947	0.935	0.012	0.012	0.009	0.003
DA2	0.855	0.897	0.042	0.022	0.013	0.009
DA3	0.859	0.903	0.044	0.022	0.013	0.009
PC1	0.955	0.944	0.011	0.009	0.009	0
PC2	0.909	0.876	0.033	0.015	0.015	0
PC3	0.907	0.865	0.042	0.015	0.017	0.002



$\chi^2 = 72.440$, $df = 57$, $P\text{-value} = 0.0816$, $RMSEA = 0.040$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.992$, $SRMR = 0.015$

ภาพที่ 4.7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง หลังปรับโมเดล



$\chi^2 = 69.927$, $df = 54$, $P\text{-Value} = 0.0713$, $RMSEA = 0.033$, $CFI = 0.997$, $TLI = 0.995$, $SRMR = 0.014$

ภาพที่ 4.8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ หลังปรับโมเดล

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ Configural Invariance (โมเดลฐาน) ผลการวิเคราะห์โมเดล Configural โมเดลนี้ทำหน้าที่เป็น Baseline พบว่าโมเดลมีโครงสร้างองค์ประกอบเหมือนกันทั้งสองกลุ่ม ($\chi^2 = 115.551$, $P = 0.364$, $df = 111$, $CFI = 0.999$, $RMSEA = 0.014$) ซึ่งค่า CFI สูงกว่า .90 แสดงว่าโมเดล 5 องค์ประกอบ (HP, CS, SM, DA, PC) มีความสอดคล้องกับข้อมูลในทั้งสองกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง และ กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ โดยค่า $p\text{-value} = 0.364$ ($p\text{-value} > 0.05$) นั้นหมายความว่าสมมติฐานปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม

2. ผลการวิเคราะห์ Metric Invariance (ความเท่าเทียมของ Factor Loadings) เมื่อกำหนดให้ Factor Loadings มีค่าเท่ากันทั้งสองกลุ่ม (M2 vs M1) พบว่า $\Delta\chi^2 = 11.415$ (Δdf

= 14, $p = 0.434$), $\Delta CFI = 0.001$ และ $\Delta RMSEA = 0.006$ ซึ่งทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ($\Delta CFI \leq .010$ และ $\Delta RMSEA \leq .015$) แสดงว่า Factor Loadings มีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง และ กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ หมายความว่าตัวแปรแต่ละตัวสะท้อนองค์ประกอบในสัดส่วนเดียวกันทั้งสองกลุ่ม โดยค่า $p\text{-value} = 0.434$ ($p\text{-value} > 0.05$) นั้นหมายความว่าสมมติฐานปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

3. ผลการวิเคราะห์ Scalar Invariance (ความเท่าเทียมของ Intercepts) การทดสอบ Scalar Invariance (M_3 vs M_2) พบว่า $\Delta \chi^2 = 2.638$ ($\Delta df = 5$, $p = 0.347$), $\Delta CFI = 0.001$ และ $\Delta RMSEA = 0.005$ ซึ่งผ่านเกณฑ์ทั้งหมด แสดงว่า ค่าตัดแกน (Intercepts) หรือ ค่าคงที่ (Constant) ของตัวแปรสังเกตได้มีความเท่าเทียมกันระหว่างสองกลุ่ม นั้นหมายความว่าสามารถเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝง (Latent Mean) ระหว่างกลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง และ กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ได้อย่างมีความหมาย โดยค่า $p\text{-value} = 0.347$ ($p\text{-value} > 0.05$) นั้นหมายความว่าสมมติฐานปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

4. ผลการวิเคราะห์ Strict Invariance / Error Variance Invariance การทดสอบขั้นสุดท้าย (M_4 vs M_3) พบว่า $\Delta \chi^2 = 15.501$ ($\Delta df = 14$, $p = 0.347$), $\Delta CFI = 0.000$ และ $\Delta RMSEA = 0.001$ ผ่านเกณฑ์ทุกประการ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนของการวัด (Error Variances) มีความเท่าเทียมกันระหว่างสองกลุ่ม ซึ่งถือเป็นระดับ Strict Invariance ที่เข้มงวดที่สุด โดยค่า $p\text{-value} = 0.347$ ($p\text{-value} > 0.05$) นั้นหมายความว่าสมมติฐานปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

สรุปผลการวิเคราะห์ โมเดลการวัดมีความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ 1) ความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Model 1 Configural Invariance) 2) ความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Model 2 Metric Invariance) 3) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ (Model 3 Scalar Invariance) 4) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Model 4 Error Variance Invariance หรือ Strict Invariance) พบว่า จากการทดสอบโมเดลสมมติฐาน 4 โมเดล ผ่านการทดสอบทั้งหมดระดับความเชื่อมั่น 95% หมายความว่าสมมติฐานหลักปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ และสามารถนำผลการวิเคราะห์ SEM หรือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มไปใช้ได้อย่างน่าเชื่อถือ

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน

ระยะที่ 4.1 การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด โดยการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ครึ่งโครงสร้าง เรื่อง แนว
ทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน 5 องค์ประกอบ 14 คำถาม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สามารถสรุป
ประเด็นในแต่ละองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality)

ข้อ 1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Credible Personality)

“การปฏิบัติงานของตัวของผู้บริหารโรงเรียนเองว่า มีความน่าเชื่อถือในส่วนของ
บุคลิกภาพของเค้า ในเรื่องของบริหารจัดการระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูในเรื่อง
ของบุคลิกภาพ ดูในเรื่องของการแสดงออก ในเรื่องของ การเจรจาระหว่างตัวของผู้บริหารกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความน่าเชื่อถือมั๊ย ถ้าจะมองบุคลิกภาพ มีความน่าเชื่อถือ ในเรื่องของความเป็น
แบบอย่าง เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแบบ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การพูดการจา การบริหาร การมีความ
น่าเชื่อถือ ก็คือเรื่องของ ความโปร่งใส โปร่งใส ความสุจริต คนในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม ถ้าเรามี
คุณธรรม จริยธรรม มันก็จะนำไปสู่ อ่า ความน่าเชื่อถือของผู้ตาม”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"การที่เราใส่แบบบางครั้งถ้าเป็นทางการเกินไป เค้าก็ไม่อยากคุยด้วย
เพราะฉะนั้นเราก็ต้องดูกาลเทศะเวลาเราแต่งกายในเรื่องของบุคลิกภาพ ดูสถานการณ์ ตอนนั้นเรา
ควรที่จะมีบุคลิกแบบไหน มีความมั่นใจ มีความสง่างาม แล้วก็การแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี อันนี้
คือบุคลิกภายใน ความรอบรู้บริหารทำให้เกิดความมั่นใจ ความมั่นใจทำให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“การเป็นแบบอย่างที่ดีและการวางตัว การสร้างความน่าเชื่อถือเกิดจากการที่เรา
รู้จักวางตัว ในส่วนของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ความเป็นวินัย เช่น การตรงต่อ

เวลา การวางตัว ในการรักษาภาพลักษณ์ คือถ้าเป็นลูกน้องก็จะรู้เลยว่าพี่จะไม่ดื่มก็ คือ รักษาศีล รักษาข้อที่มันทำให้เราเค้าเรียก ว่า เมื่อ เรา ไม่มีสติมันจะเสียภาพในส่วนของการเป็นผู้ บริหาร ความโปร่งใสในการทำงาน ความโปร่งใสเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำอะไรเราจะมี การสื่อสาร ว่า เราจะทำอะไร ประมาณจากไหนชัดเจน รวมทั้ง ทำ บัญชี ให้ เป็น ปัจจุบัน ครู จะรู้ในส่วนของ การ ทำงาน และ เชื่อมั่นว่าเราไม่ได้มีเขาเรียกว่าเอื้อผลประโยชน์ ให้ตัวเองเมื่อเขาเชื่อมั่น ในตัวเราเขาก็ จะรู้สึกว่าเขา มีความสุขกับการทำงานกับเรา”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ต้องตระหนักถึงเรื่องของท่าที ความมั่นใจ แล้วการ แสดงออก เพราะว่าคำว่า First impression หรือว่าการประสานงานใดๆ นะ การที่เรามีความมั่นใจ ในการสื่อสาร การนำเสนอที่มีหลักการองค์ความรู้ นะคะ นั่นก็หมายความว่าเราสร้างความเชื่อถือ ให้กับองค์กรเราด้วย ไม่เพียงแต่ตัวเราที่เป็นคนพูดออกไปค่ะ รวมถึงการแต่งกาย การแต่งกาย การ วางตัว พวกนี้ก็รวมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือแรก... โดยที่เราอาจจะไม่ต้องคุยกัน เพราะ บางทีผู้บริหาร อาจจะไม่ได้คุยกันทุกคน แต่การมองเห็นครั้งแรกขึ้นมาเนี่ย เขาก็จะมองแล้วว่า ผู้บริหารคนนี้มีบุคลิกแบบนี้ ถ้าคนมองว่าน่าคบ น่าพูดด้วย หรือว่าน่าจะติดต่อประสานงานอย่างไร"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"เรื่องบุคลิกภาพต้อง first impression ประทับใจครั้งแรก ต้องลูกลมองเห็นรู้เลยว่า สมาร์ท สมาร์ท รู้เลยว่าเป็น ผอ. การแต่งกายต้องสมาร์ท ต้องภูมิฐาน แล้วก็คนเราก็ดูที่บุคลิก ดู หน้าตาก่อน ผมเผ้า ตัดผมมัย ดูดีมัย... บุคลิกต้องเท่ ต้องสมาร์ท เห็นแล้วชัดเจน ท่วงทีวาจา การ สื่อสารนั้นแหละสำคัญ พูดออกมาให้รู้เลยว่ามีความดีขั้นตอน มีสำเนียงที่มีพลัง พูดออกมาแล้วมีพลัง ให้คนเชื่อถือ ลักษณะแนวความคิดหรือ mindset ที่เป็นเชิงบวกมากกว่า...มองเห็นในสิ่งที่เป็นคุณ มากกว่าเป็นโทษ"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลิกภาพ ทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย และการสื่อสารอย่างมีหลักการให้เหมาะสม กับบทบาทวิชาชีพ ควบคู่กับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความโปร่งใส และคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความรอบรู้ ทักษะคิดเชิงบวก และ ทักษะการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง อย่างยั่งยืน

ข้อที่ 1.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence)

“ผู้บริหารนี้เค้าต้องสามารถที่จะควบคุม ควบคุมสติ ควบคุมในเรื่องของอารมณ์ของตนเองให้ได้ บางทีผู้บริหารอาจจะเจอกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มันมากระทบ มารุมเร้า อันนี้ต้องใช้ในเรื่องของสติ สติก็คือเราต้องมีสมาธิ มีสมาธิแล้วเกิดสติ เกิดปัญญา ต้องมีอารมณ์ที่ค่อนข้างจะคือบางเรื่องก็ปล่อยวาง ไม่ต้องเก็บมาคิด ไม่ต้องเก็บมาใส่ใจนะ ตรงนี้มันก็จะเกิดการควบคุมตนเองได้ดี”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผนวกกันระหว่างความฉลาดทางปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ แล้วก็ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา การมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบแหลม การตัดสินใจที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว การควบคุมอารมณ์ของตนเอง การเข้าใจและแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มันต้องเข้าใจทุกเจน ท่านจะต้องรู้ว่าแต่ละเจนเนียเขามีความต้องการยังไง ความฉลาดมันมีทั้งความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางสติปัญญา ทั้ง IQ EQ ท่านต้องรู้และเข้าใจในทุกการเป็นผู้บริหาร เวลาเราแสดงบทบาทความเป็นผู้บริหาร มันถึงจะตรงใจเขา”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ”การตัดสินใจที่ฟุ้งบอก ก็คือจะต้องมีความมีความรู้เป็นฐาน เบื้องต้นมีข้อมูลที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ แล้วก็มีการศึกษาข้อมูลให้หลากหลายก่อนตัดสินใจ แต่ ถ้า เรามีการพัฒนาตนเอง หรือมีการติดตามข้อมูลหรือ เรียนรู้อยู่เสมอเสมอ เมื่อเจอกับสถานการณ์ใดๆ ก็ตามองค์ความรู้หรือทักษะที่อยู่ในตัวเรามันจะทำให้เรามีการตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาด การควบคุมอารมณ์และความเข้าใจผู้อื่น "การที่เรามีการควบคุมอารมณ์ที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น ความหลากหลายของคนในองค์กร ปัญหาของครูจำเป็นต้องรู้เนื่องจากว่าการที่ครูเขาจะมาหาเราเองว่าจะมีปัญหาอะไรในแต่ละวันแต่เมื่อครูมาปรึกษาผู้บริหารก็จะพร้อมที่จะเปิดใจรับฟังแล้วก็แล้วก็ต้องหาคำตอบหรือช่วยเหลือครูให้ได้"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ความผสมผสานระหว่าง ความฉลาดทางด้านความรู้ หรือว่าการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการพัฒนา แนวทางการบริหารงานมากกว่า ทุกวันนี้เนี่ย ทั้งผู้บริหารแบบเก่าและแบบใหม่ก็ต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่มันเข้ามาใหม่ ในการปรับตัว เพราะว่าในยุคนี้เทคโนโลยีมันมีบทบาทมาก ในการที่จะนำมา มาใช้ในการพัฒนา บริหารงาน ถ้าผู้บริหารไม่ปรับตัวจะทำให้องค์กรของท่านนั้น ช้า แล้วก็เก็บงาน หรือไม่ก็เค้าจะเรียกว่าอะไร ก็คือประชาสัมพันธ์ หรือบริหารงาน รวมทั้งการทำ

สื่อสารสนเทศอื่น ๆ เพื่อโปรโมทให้เขารู้จักองค์กรของตัวเองเนี่ย ได้น้อย และก็จะทำให้บทบาทในภาพรวมขององค์กรนั้นถอยลง"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ความฉลาดเรื่องทางปัญญา คือ ภูมิความรู้ ต้องมีองค์ความรู้ในศาสตร์หลาย ๆ แขนง ไม่ว่าจะเป็นศาสตร์เรื่องการบริหาร ศาสตร์วิชาการ ศาสตร์ภูมิปัญญาท้องถิ่น และก็ศาสตร์พระราช ความฉลาดเรื่องอารมณ์ คนเราต้องคุมอารมณ์ตัวเองให้ได้ ควบคุมตัวเองไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นมา เป็น ผู้อำนวยการ ต้องมี maturity มีความภูมิฐาน สุขุม การแก้ปัญหา ต้องเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาให้เป็นภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน เรียกว่า Information เป็นข้อมูลที่เป๊ะเชิงสถิติ เอาตัวนั้นมาใช้ประโยชน์"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาฉลาดแบบไฮบริด กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาสติปัญญาและทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้าน ควบคู่กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการควบคุมตนเอง เข้าใจผู้อื่น และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งฝึกการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลาย

ข้อที่ 1.3 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถสร้างสมดุลแห่งตนเอง (Self-Balancing)

"เรื่องของเวลานี่ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเลยนะ ของตัวผู้บริหารโรงเรียนเนี่ย ในการนัดหมาย ในการประชุม ในการเตรียมการวางแผน ต้องดูในเรื่องของการบริหารเวลา ดูว่าเวลาเราจะทำงาน เวลานี้เราต้องงานเราต้องเสร็จเมื่อไหร่ เราต้องเตรียมต้องวางแผนไว้เมื่อไหร่ เป็นผู้บริหารต้องเผื่อเวลา ต้องตรงต่อเวลาการวางแผนตัวนี้อาจจะเป็นการวางแผนตนเอง... เรื่องของสุขภาพทางกายทางจิต ตรงนี้ตรงนี้ก็ต้องมีการบริหารเวลาด้วยเช่นกัน เราต้องดูว่าในช่วงนี้เวลานี้เราจะทำอะไรที่จะให้มันเกิดผลดีต่อสุขภาพของเรา ทางจิตเนี่ย อาจารย์มองเรื่องของความเรียกว่าอะไร ความประณีประนอม ความถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา อาจจะมองคิดบวก มองบวก มันจะทำให้จิตใจของเรามันมีความสุขได้ มันไม่ว่าวุ่น ไม่เกิดผลกระทบในเรื่องของสุขภาพ ถ้าไปคิดมาก ไปอุุ่นไปเก็บมาเป็นประเด็นต่าง ๆ ก็จะก่อให้เกิดความเครียด ความเครียดจะนำไปสู่เรื่องการบริหาร"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"การที่จะสร้างสมดุลให้ตนเองได้ การบริหารเวลา นี่คือการมีวินัยนะ การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต การควบคุมตนเอง การดูแลตนเอง การออกกำลังกาย การรับประทานอาหาร การบริหารอารมณ์ สุขภาพดีออกกำลังกาย อาหารดี ทำให้สุขภาพจิตใจก็ดีด้วย Hard skill

กับ Soft skill ต้องบังกัน... มันต้องสมดุล คนสำราญ งานสำเร็จ... บริหารแบบสร้างสำราญตนเอง คนจะต้องสนุกสนาน งานก็จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"การบริหารจัดการเวลาเราจะไม่มีปัญหาไม่ว่าเราจะมึนเข้ามาแบบไหนก็ตาม... พี่จะมีการ manage เวลา เพื่อให้มีเวลาในการทบทวน "สิ่งหนึ่งที่เรจะต้องดูแลตัวเองก็คือการบริหารอารมณ์แล้วก็บริหารในส่วนของการจิตใจ", "ถ้าเรามีความภาวะเครียดเนี่ย ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมุ่งมั่นที่ทำงานแต่ไม่พักผ่อนแต่ผู้บริหารรุ่นหลังรุ่นเราเนี่ยจะมี การพักผ่อนหลากหลาย... ไม่หนักจนเกินไปไม่นั่นเกินไป แล้วเมื่อเรามีร่างกายที่สมบูรณ์ จิตใจเราก็จะดีด้วย รวมทั้งให้คิดมองโลกในแง่บวก"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผู้บริหารท่านต้องมีคุณมีธรรมะมัย คำว่าธรรมะคืออะไร มันคือธรรมชาติที่เกิดขึ้นกับมนุษย์นี้แหละ มันคือการบริหารตนเองทั้งทางด้านของกายภาพ จิตใจ... คุณสมารถที่จะมองทุกอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ยึดติดมาก เพราะว่าคนที่ผู้บริหารมาบริหารโดยใช้ self esteem ของตัวเองเนี่ย เข้าไปยึดโยงว่าควรต้องเป็นแบบนี้ ควรต้องเป็นแบบนี้... จะเกิดความเครียด ประสบการณ์จะสอนให้คนหนึ่ง หรือว่าท่านๆ หนึ่ง สามารถที่จะบริหารทั้งด้านของบุคลิกภาพ สภาพร่างกายที่ต้องแข็งแรง ดูดี นะ สมาร์ท รวมถึงสภาพจิตใจที่ลักษณะคือให้เกียรติ มีธรรมะในใจ ไม่กตขี้ คือไม่ดูถูกคนอื่น อันเนี่ย จะทำให้มีความน่ารัก มีความน่าเข้าหา"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ต้องสร้างสมดุลให้ได้... อย่าพึ่งด้านใดด้านหนึ่ง อย่าเอางานบ้านมาทำที่โรงเรียน อย่าเอางานโรงเรียนไปทำที่บ้าน ดึงออกให้ได้ ต้องให้มีสุขภาพที่แข็งแรงทั้งกายและใจด้วย... กายแข็งแรงและมีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ว่าจะเจอปัญหาอุปสรรคอะไรเราก็ต้องเรียนรู้และต้องแก้ปัญหาและก้าวข้ามให้ได้ คุณอารมณ์ตัวเอง คุณให้ได้ แม้โกรธ ไม่เกลียด... เราต้องไม่แสดงออกให้เขาเห็นว่าเราโกรธ แต่ว่าเป็นเชิงเสนอแนะสอนงานเขามากกว่า"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาการสร้างสมดุลแห่งตนเองของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารควรวางแผนบริหารจัดการเวลาให้สมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัว ควบคู่กับการดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกาย พักผ่อนอย่างเพียงพอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีด้วยการฝึกควบคุมอารมณ์ ลดความเครียด มองโลกเชิงบวก และยึดหลักธรรมะเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills)

ข้อที่ 2.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถสร้างการมีส่วนร่วม (Participation)

“การมีส่วนร่วม หรือว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานร่วมกับผู้อื่น... จะทำยังไงให้เกิดในเรื่องของความสัมพันธ์ เกิดในเรื่องของปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน... ให้เค้ามีความรู้สึกในตัวของเราที่ดีต่อเขา... ทักทาย ชมเชย... อาจจะมีการถามข่าวครอบครัว ถามข่าวทางบ้าน... ทักทายบ้าง มันก็จะเกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดความเป็นกันเอง เราจะไปขอความร่วมมือจากชุมชนเนีย เราก็ต้องเข้าไปหาเขา เข้าไปหาผู้นำ เข้าไปพบปะพูดคุย... พยายามสร้างในเรื่องของปฏิสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์กับชุมชน”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“การสร้างความร่วมมือที่ดีคือการสร้างความเป็นเจ้าของ ให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของกับสิ่งที่เราต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือ ให้เค้ามีส่วนร่วมในการทำ ถ้าเค้ารู้สึกว่าเป็นเจ้าของส่วนหนึ่งขององค์กร...เราก็จะได้รับความร่วมมือ ให้มีความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของกับสิ่งที่เราต้องการอยากให้เกิดความร่วมมือ”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำทุกคน ถ้าเราบอกว่าเรตั้งเป้าไว้ไปทางนี้ใน 3 ปีนี้เราจะไปสู่จุดหมายอย่างนั้นะ เราบอกครู ครูเข้าใจเราจะทำอะไรบ้าง มันก็สร้างความชัดเจนแล้วมันก็จะทำให้งานเราเดิน เราต้องการแค่ข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ ไม่ ต้อง เอา มา เยอะเอา มา แต่ เนื่อ”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ในการทำงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร ผู้บริหารเนี่ยต้องเป็นคนที่คิดอย่างหนึ่งก็คือว่า ต้องทำเพื่อให้ใคร ก็คือให้องค์กรเราดีขึ้น แล้วก็ให้ลูกน้องเราเกิดความสบายใจ แล้วก็ให้ลูกๆ ของเราเกิดความอบอุ่น แล้วเราจะเกิดความร่วมมือ ถ้าจะให้เกิดความร่วมมือแล้วทำให้งาน success เนี่ย คิดว่าทุกคนต้องคุย ต้องคุยกัน เพราะบางทีในองค์กรเดียวกัน มันมีหลายคน มุมมองอาจจะคิดไม่เหมือนกัน ถ้าคุณไม่คุยกัน หรือว่าคุณคิดแต่ว่ามุมมองของตัวเอง ใช่ว่าไม่ยอมรับคนอื่น มันจะทำให้องค์กรไปยาก ผู้บริหารที่สามารถสร้างความร่วมมือได้ดี ก็คือผู้บริหารที่ลงมือทำ คือต้องเข้ามา ไม่ใช่ว่าสั่งอยู่บนหอคอยงาช้าง... ผลการทำงานที่เกิดความร่วมมือ มันต้องเกิดจากการที่คุณลงมาดู จะได้เห็นสภาพจริงแล้วจะได้แชร์กัน อันนั้นเขาถึงจะเรียกว่าร่วมมือที่แท้จริง”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ต้องให้เขาเห็นความสำคัญของตัวเอง... องค์กรก็เหมือนร่างกายเรา ทุกภาคส่วนสำคัญหมด ให้ความสำคัญกับเขา และเขาให้เห็นความสำคัญของตัวเองด้วย ต้องฟังความคิดเห็นเขา ด้วยให้เขามองเห็นภาพความสำเร็จ เป้าหมายเดียวกัน ไม่ได้ทำเพื่อใคร ทำเพื่อนักเรียน ทำเพื่อองค์กร หากิจกรรมให้เขามีส่วนร่วม เช่น กิจกรรม OD... มีกิจกรรมร่วมกันบ่อย ๆ มันก็จะเกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบ วางแผน และดำเนินงานอย่างแท้จริง ควบคู่กับการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็น และสร้างความรู้สึกร่วมกัน ร่วมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสามัคคีและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่ 2.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

"สามารถที่จะนำข้อมูลของโรงเรียนไปพูดไปคุยไปแนะนำ อันนี้คือการสื่อสารกับชุมชน... การไปพูดคุย พบปะ ทักทายอะไรพวกนี้ก็คือการปฏิสัมพันธ์ ตัวผู้บริหารเองก็ต้องลงพื้นที่ ต้องลงพื้นที่พบปะพูดคุย... กิจกรรมที่เป็นประเพณีในชุมชนเราก็ไปมีส่วนร่วม ขอให้ชุมชนเค้าได้เห็นหน้า... ร่วมกันพบปะพูดคุยกับเจ้าอาวาสบ้าง ผู้นำชุมชนบ้าง ชาวบ้านบ้าง"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสาร การสื่อสารเป็นการลดข้อขัดแย้ง เป็นการลดความขัดแย้ง ลดอุปสรรคในการทำงาน ถ้าเกิดความเข้าใจตรงกัน สารชัดเจน สร้างให้เข้าใจตรงกัน สารนั้นจะต้องมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารต่าง ๆ การเขียน การอ่าน การพูด... สื่อสารให้ตรงประเด็น ให้ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ทักษะการสื่อสาร ของผู้บริหาร ก็จะต้องมีความชัดเจนเหมือนที่บอกเป้าหมายเราชัดเจน สื่อสารให้เข้าใจ สร้างความร่วมมือ แล้วก็รับฟังความคิดเห็นของครู สื่อสารด้วยวงภาษา จะทำให้ครูมีความรู้สึกว่าคุณบริหารใจดี อยากทำงานด้วย แล้วเขาก็เขาจะมีความสุขในการทำงาน"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ทักษะการสื่อสารผู้บริหารจำเป็นมากที่ต้องมี เพราะว่าผู้บริหารที่ทำงานเก่ง แต่ไม่สามารถที่จะสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจเป้าหมาย หรือโกลที่ตัวเองกำลังทำได้เนี่ย มันอาจจะทำให้เกิดอุปสรรคได้กับคนๆ นั้น หรือแม้กับกระทั่งทีมงาน เพราะฉะนั้นทักษะที่จะต้องสื่อสารเนี่ย เป็นทักษะขั้นต้นๆ เลยที่ผู้บริหารต้องฝึก สำหรับผู้บริหารจะมีความเก่งกาจหรือมีความที่จะสามารถ รวมทุกอย่างเข้ากันได้ นั่นคือเป็นความสามารถส่วนบุคคลอีกอย่างหนึ่ง ที่จะต้องพัฒนาตัวเองต่อไป”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ผู้บริหารต้องสื่อสารให้เป็น สื่อสารให้ชัดเจน ให้รู้เรื่อง... ภาษาอังกฤษใช้ว่า clear cut ให้ได้ว่า ผู้อำนวยการ ต้องการอย่างนั้นๆ สื่อสารผ่านกระบวนการประชุม ประชุมประจำเดือน หรือกิจกรรม Morning Talk ตอนเช้าหลังเลิกแถว เพื่อให้เข้าใจตรงกันว่าสัปดาห์นี้เราจะทำอะไรบ้าง การสื่อสารเป็นขั้นตอน เป็นระบบ... หาข้อสรุปกับคีย์แมนก่อน เอาหัวหน้าฝ่ายมาวางแผนก่อน แล้วค่อยให้เขานำข้อสรุปไปคุยกับคนส่วนใหญ่”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวาจาและอวาจาให้มีความชัดเจน กระชับ และตรงประเด็น ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งการประชุม การลงพื้นที่ และแพลตฟอร์มเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความขัดแย้งในองค์กร สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3. ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills)

ข้อที่ 3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development)

“มองเรื่องการวางแผน การวางแผนการทำงานแบบมีแผน ถ้าเรามีแผนมันก็สามารถที่จะให้งานของเราประสบผลสำเร็จมากกว่าขึ้น... ก็คือการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก... วิเคราะห์ SWOT... ภายนอกก็คือชุมชน... ภายในก็คือทรัพยากรภายใน บุคลากรภายในของเรา ก็หาข้อมูลตรงนี้มาเพื่อที่จะใช้ในการบริหาร หรือว่าการวางแผนในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแบบไฮบริด... รู้ด้วยตัวของเราเองเพราะเราเป็นผู้บริหาร... มีข้อมูลตรงนี้อยู่ในคลังข้อมูลของเรา”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“จะต้องมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์... ไม่ว่าจะ เป็น SWOT หรือว่าไม่ว่าจะเป็นอะไร... รู้จักจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค อะไรเสร็จแล้ว สามารถ... กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ มีการพัฒนาตนเองในเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกลยุทธ์ก็คือวิธีการทำงานที่แยบยล”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“วิสัยทัศน์สร้างจากการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนเรา วิสัยทัศน์เราไม่ต้องยิ่งใหญ่ เพราะเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กแค่พัฒนาให้มันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานก่อน สร้างวิสัยทัศน์สร้างความเข้าใจร่วมกันรวมทั้งมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ทิศทางขององค์กรเมื่อผู้บริหารจะต้องทำการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โครงสร้างบริหารของหน่วยงานนั้นๆ จะต้องดูที่แผน... ไปดูก่อนว่าแผนที่ทำมาแล้วกับแผนที่เราจะเดินหน้า มันมีความขัดแย้ง หรือว่ามีความอะไรที่มันต่อเนื่องกันได้หรือไม่ เชิงกลยุทธ์ที่ว่าเนี่ย มันก็คือหลักการที่เราจะหาวิธีการอย่างไร เพื่อที่จะให้งานเรา มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน... แผนที่สวยงามแล้วมันทำได้เรื่อยๆ ทำแล้วเห็นเป้าชัด อาจจะไม่ยิ่งใหญ่ ถ้ามันไม่ยิ่งใหญ่ ก็ทำจุดเล็กให้มันสำเร็จก่อน... ท่านต้องมีความรู้เรื่องการจัดการแผน... แผนปฏิบัติการ แผนประจำปี แล้วก็แผนกลยุทธ์ และก็ตามนโยบายการศึกษาชาติคุณต้องรู้”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ก่อนจะมีวิสัยทัศน์ ก็จะต้องวิเคราะห์ SWOT องค์กรก่อน... ให้ได้ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร แล้วก็ไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ ต้องมีกลยุทธ์บริหารก็คือ โมเดล (Model) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสนองวิสัยทัศน์ กระบวนการที่สำคัญคือทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์... มีการทบทวนวิสัยทัศน์ 2-3 ปีครั้ง”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์โดยฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ เช่น SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา และนโยบายการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน รวมถึงทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษา

ข้อที่ 3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ (Quality School Management)

“คุณภาพนี้เรามองไปที่คุณภาพของผู้เรียน... อาจจะเกิดจากตัวผู้บริหารส่งผลต่อครู ครูส่งผลต่อผู้เรียน... ระบบการบริหารจัดการก็ต้องมีการมอบหมาย การมอบหมายงานให้ครูในแต่ละกลุ่มสาระให้มันชัดเจน... จัดการโครงสร้าง กำหนดระบบงาน ระเบียบแนวปฏิบัติ คุณผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน... ถ้าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่เพิ่มขึ้น มีปัญหา ก็มีการประชุมพูดคุยกัน มาปรับปรุงเรื่องของอ่า การมอบหมายภาระงาน หรือปรับแผน อาจใช้หลักของมิง (Deming) มาจับ... PDCA มีการวางแผน นำสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบ มีการสะท้อนผล”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ปัจจัยทางการบริหาร 4M เนี่ยที่ผ่านไม่ได้ M ที่สำคัญก็คือ Man... ผู้บริหารที่มีความนำทางวิชาการ... ต้องมี Transformational Leadership ต้องมี Instructional Leadership คืออันดับที่ 1 มีเครื่องมือในการบริหาร มีแผนที่เป็นแผนประยุกต์ มีแผนการทำงานที่ชัดเจน... เน้นวัฒนธรรมคุณภาพ... อย่าทำพอให้มันเสร็จ”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“การจัดการโรงเรียนคุณภาพ... คือการสื่อสารก่อนการวางแผนด้วยแล้วก็ในส่วนของการบริหารในส่วนของงบประมาณคนด้วย ว่าจะจัดคนเข้างานยังไงจัดคนให้ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เราตั้งเป้าหมายให้เป็นไปตาม มาตรฐานก่อน เราจะไม่ไปบอกว่าเราต้องไปได้ระดับดีเลิศอะไรหรือ เราเอามาตรฐานให้ได้ก่อน”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ในการจัดการโรงเรียนคุณภาพหรืองานคุณภาพเนี่ย จริงๆ บริบทของผู้บริหารเนี่ย ก็คือเป็นการที่เราอำนวยความสะดวก หรือส่งเสริมให้ครูทำ นั่นหมายความว่างานที่จะเกิดจากโรงเรียนคุณภาพหรืองานคุณภาพเนี่ย มันคืองานของครู”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ศึกษาดูงานโรงเรียน. แล้วก็กลับมาดูตัวเอง ถ้าไม่ไปดูงานแล้วคิดว่าตัวเองเก่ง บางครั้งโรงเรียนข้าง ๆ เขาอาจจะมิดก็ได้ เข้าร่วมโครงการประเมิน เช่น SCQA, OBQA... ให้คนอื่นประเมินเรา ถ้าเราจะอยู่เฉย ๆ เราไม่ประเมินจะรู้ได้ไงว่าเรามีคุณภาพ หาเทคนิคให้ครูว่าตัวเองนักเรียนว่าตัวเอง... ไม่ดูถูกตัวเอง มันใจว่าองค์กรเราก็เก่งเหมือนกัน”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการโรงเรียนคุณภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างและมอบหมายภาระงานอย่างชัดเจน จัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้เหมาะสม พร้อมนำวงจร PDCA มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเข้าร่วมโครงการประเมินคุณภาพภายนอก เช่น SCQA และ OBQA เพื่อตรวจสอบและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ข้อที่ 3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Work Management)

“ประสิทธิภาพของงานก็คือการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จ... นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ... เทคโนโลยีมันจะช่วยเราในการประหยัดเวลา ประหยัดเวลาในการทำงาน ต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาเป็นโปรแกรมเมอร์ เป็นผู้จัดการเรื่องของฐานข้อมูลในโรงเรียน ต้องบริหารจัดการข้อมูลให้ดี แล้วก็มีการวางแผนในเรื่องของกำลังคน มี อ่า คนหลัก คนรอง ในการทำงาน... ถ้าคนนี่ไม่อยู่ คนนี้สามารถทำงานแทนคนนี้ได้... มันจะเกิดในเรื่องของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มันจะไม่ติดขัด”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ ทรัพยากรมีอะไรบ้าง เวลาสั้น กระชับ ชัดเจน งบประมาณจะใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าอย่างไร... ใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า สิ่งที่มีมันได้ มันจะเกิดประสิทธิภาพ”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนะ อย่างเทคโนโลยีที่เอามาใช้ถ้าเราใช้ในการทำเองได้แล้วก็เอามาใช้... เพื่อให้มันพูดง่ายๆ ว่าประหยัดที่สุดแต่ที่เราจะทำงานให้เดินได้ งานปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน... ให้รายงานในกลุ่ม Line... ความชัดเจนต้องมีการรายงาน”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“การที่จะให้ครูมีงานคุณภาพหรือผลงานคุณภาพเนี่ย คุณจะต้องไม่สร้างงานเพิ่ม ก็คือทำยังไงก็ได้ให้ครูได้สอนอย่างสบายใจ ได้พัฒนาเด็กอย่างสบายใจ และเด็กมีความสุขที่อยากไปเรียนรู้ คุณจะต้องหาเทคโนโลยี หรือคุณจะต้องหางบประมาณ หรือสื่อ หรือว่าดึงดูดความช่วยเหลือ... เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูได้พัฒนาตัวเองได้ตรงเป้า คุณต้องชัดเจนว่าคุณมีเป้าอะไร เพื่อที่จะให้ครูได้ทราบร่วมกันว่าทุกคนจะต้องเดินไปในทิศทางใดร่วมกัน”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"พัฒนาคนที่อยู่กับงาน คือพัฒนาครู... พัฒนาเจ้าของงาน งานพัสดุ งานวิชาการ ต้องพัฒนาเขาให้มีความรู้ผู้อำนวยการ ต้องพัฒนาตัวเองให้มีความรู้... อบรมเรื่อย ๆ เป็นผู้ประเมินภายนอก ประเมิน DPA เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการงานประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการวางแผนปฏิทินการดำเนินงานรายเดือนและรายป้อนอย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างกลไกการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีและ AI มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์ และการออกแบบการเรียนการสอน รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4. ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills)

ข้อที่ 4.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

"เรื่องของการเปลี่ยนแปลง การยืดหยุ่น การปรับตัว... บางทีมันอาจจะมีสถานการณ์ที่เราไม่คาดคิดต่าง ๆ... เราจะปรับตัวยังไง นโยบายเขาก็เปลี่ยน ก็อยู่ในบริบทที่เราทำงาน... ผู้บริหารที่สามารถประยุกต์หรือบูรณาการเก่งก็จะได้เปรียบ... สามารถที่จะปรับตัว หรือว่าให้เกิดความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้ เป็นผู้บริหารที่มีข้อมูล คือมีความรอบรู้ มี data มีข้อมูล...ทุกกลุ่มงานในโรงเรียนผู้บริหารต้องรู้หมด... เราก็สามารถปรับเปลี่ยน หรือว่า อ่า ปรับตัวได้ตามตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มันเกิดขึ้น"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสถานการณ์... ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้าเกิดการเปลี่ยนปุ๊บ คุณต้องรู้ก่อนทีม คุณถึงจะสามารถที่จะปรับตัว แล้วก็ทำนำทีมไปสู่เป้าหมายได้"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผู้บริหารนี้จะต้องมีการรู้จักปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วก็การทำงาน ต้องรู้จักยืดหยุ่นแต่เป็นระบบ การทำงานก็คือเราเองงานเป็นตัวตั้งเอาเหตุผลเป็นตัวตั้งเราจะไม่มีการทำอะไรด้วยใจไว้วางใจประมาทนั้นไม่ว่าเขาจะว่ายังไงอะไรคือเขาจะว่ายังไงต้องจัดการของเราเอง"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ผู้บริหารเนี่ยต้องมีธรรมะในใจก่อน... มันบริบททางด้านของสติปัญญา อารมณ์ และการวางตัว เพราะฉะนั้นที่บอกว่าคนที่ไม่ยึดติดอยู่นะพอดี ก็คืออยู่สภาพที่พอดี... ไม่ไปยึดโยงว่า ต้องอย่างนี้เท่านั้นเท่านั้น เพราะผู้บริหารที่มีอีโก้สูงจะต้องคิดว่าคนอื่นจะต้องวิ่งขึ้นมาให้เท่าตัวเองให้ได้ มันไม่ใช่ เพราะแต่ละคนมันมีความแตกต่าง เราต้องดูบริบทธรรมชาติของของพื้นที่ ของคนในจุดนั้น ด้วย ก็ใช้ลักษณะของการ อ่า เข้าถึงแบบใจเย็น ให้ความเมตตาเพื่อ คิดว่าคนอื่น คือเพื่อนเราไม่ใช่ เจ้านายเขา”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“เอาศาสตร์พระราชามาจับ... พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีต้องยืดหยุ่น... เข้าใจครู เข้าใจว่าทุกคนมีปัญหาครอบครัว มีปัญหาการทำงาน ต้องฟังเขาก่อน ใช้หลักธรรมาภิบาล นิติธรรม และคุณธรรมมาจับ... ต้องมีทั้งความเมตตาและความรับผิดชอบ”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาความยืดหยุ่นและการปรับตัว กล่าวคือ ผู้บริหารควรติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และบริบทสังคมในทุกระดับ โดยเฝ้ารับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่นและทันท่วงทีบนฐานข้อมูลที่รอบด้าน พร้อมทั้งเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ รวมถึงประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการรักษาสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างมีหลักการ

ข้อที่ 4.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy)

“ทักษะดิจิทัลท่าน ตัวความรู้เรื่อง ICT ยุคนี้มันมันยังเรื่องของ ICT ไม่ว่าจะเป็นการประชุม การบริหาร นี่ต้องอาศัยในเรื่องของทักษะดิจิทัลที่ผู้บริหารจะต้องทำทำเป็น ไม่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเป็นทุกอย่างในเรื่องของเทคโนโลยี... อาจจะหาผู้ช่วย แต่เราก็เป็นคนที่กำกับดูแลให้ข้อมูลเค้าจริยธรรมทางเทคโนโลยี... ไตร่ตรองใช้ความรู้ในการพิจารณาข้อมูลแต่ละอย่างว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่ถูกต้องมั๊ย ข้อมูลที่เหมาะสมมั๊ย ในการที่จะเผยแพร่โฆษณาต่าง ๆ เสริมสร้างความรู้... พัฒนาตัวเอง ถึงจะไม่เก่งแต่เรารู้... รู้ว่ามันคืออะไร”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"เทคโนโลยี... เราไม่จำเป็นต้องรู้ลึกทุกเรื่อง แต่เราสามารถที่บริหารจัดการเทคโนโลยีได้... คนที่พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีเสมอจะเป็นคนที่ทันสมัย... การพัฒนาเกิดต้องเกิดจากการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การใช้บ่อย ๆ"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"เราก็จะต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันกับสมัยใหม่ เพราะว่า ผู้บริหารจะเป็นในส่วนของการพูดง่าย ๆ ว่าเป็นบุคลิกที่จะต้องมีความรู้ด้านดิจิทัล เราก็จะต้องรู้ว่าทำอย่างไรในการใช้โปรแกรมต่าง ๆ ที่จำเป็น โดยเฉพาะ ที่เราจะต้องใช้ในการประชุม หรือ การนำเสนอตัวเอง"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"เรื่องของการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้เชิงดิจิทัล literacy AI สื่อเทคโนโลยี ที่เข้ามาในปัจจุบันเนี่ย คือเราจะต้องมีกรอบก่อน หลักการที่ถูกต้อง... ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักการสำคัญมาก มันมีช่องทางอีกมากมายที่เราสามารถพัฒนาตัวเอง ไม่ว่าจะเป็น YouTube TikTok หรือแม้กระทั่งแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่เขาแถมให้มา หรือว่าเรามาศึกษาเองก็ได้ อันเนี่ยเรามาพัฒนาเพิ่มเติมได้ เราต้องใช้หลักการบูรณาการหลากหลายแนวทาง มันถึงจะทำให้เราพัฒนาได้เรื่อย ๆ"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ใช้ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารต้องรู้ ตามให้ทัน... เช่น การใช้ AI, Chat GPT, Gemini หรือ NotebookLM ต้องได้ทักษะภาษาด้วย โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เพื่อใช้ในการสื่อสารและปรับตัว"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการข้อมูล การประชุม การนำเสนอ และการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาจริยธรรมทางเทคโนโลยีและทักษะการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลดิจิทัล รวมถึงพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษายุคใหม่

ข้อที่ 4.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีมุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset)

"คิดนอกกรอบ... ในสิ่งที่เกิดประโยชน์ที่จะนำไปสู่การพัฒนา... ไม่ได้อยู่แต่ในกรอบเดิม ๆ มีอะไรใหม่ ๆ มั้ยที่เกิดขึ้น... ยอมรับความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่... ให้เค้าคิด ให้เค้าแสดงความ

คิดเห็น... อย่าไปปิดกั้นความคิดของเค้า การยอมรับ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดใจกว้าง เปิดใจกว้าง ไม่มีอคติกับผู้ได้บังคับบัญชา ยึดงานเป็นที่ตั้ง”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนนวัตกรรม ความคิดก้าวหน้า Progressivism คนที่ Open Mind คนที่เปิดใจมากกว่า... จะเจริญเติบโตได้เร็วกว่าในเชิงการบริหาร จัดการ... เฝ้ายักษ์กับความท้าทายอยู่เสมอตั้งเป้าหมายที่เป็นเป้าหมายที่เป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง... การตั้งเป้าหมายที่สูงกว่าธรรมดาเพื่อให้เค้าประสบความสำเร็จ"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"เปิดรับแนวคิดใหม่ก็คือการศึกษาเนี่ยมันจะมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแนวนโยบายหรือแม้กระทั่งนวัตกรรมการเรียนการสอนซึ่งเราปฏิเสธไม่ได้ว่าเมื่อมันมีการเปลี่ยนแปลง เราก็ต้องลืกรับและก็ต้องเอานวัตกรรมพวกนั้นนั้นมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเราด้วย การศึกษาโลก มันมีหลายแนวทางเราจะไปแนวทางไหนเราก็ต้องศึกษาหลาย ๆ ตัวแล้วก็เอามาวิเคราะห์แล้วก็บูรณาการใช้กับเรา"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ทำไงหวัคิเราจะก้าวหน้า เราเรามองการศึกษาเชิงธุรกิจ ตัวอย่างเช่น เราต้องลองถ้าเราอยู่ในระบบเนี่ย เราต้องลองมองว่าการศึกษาภาคเอกชนเค้าทำอะไรบ้าง... เราจะต้องก้าวหน้า นวัตกรรม แล้วก็มีควม เป็นร่วมสมัย หรือว่ามีความทันสมัยน้อย ก็คือดูบริบทข้างนอกด้วย... ถ้าเรา มองคู่ขนานกับเอกชน จะทำให้เราครีเอทีฟได้มากขึ้น"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผู้อำนวยการ ต้องมีความคิดแบบ Progressive Mindset หรือ Growth Mindset... มองว่าองค์กรเราจะต้องดีขึ้น พัฒนาขึ้น ระดมความคิดหรือ brainstorm มาช่วยกันคิดว่าเราจะทำ อย่างไรให้โรงเรียนเราดีขึ้น... หาข้อมูลมาแชร์กันและหาวิธีการใหม่ ๆ อันไหนที่เป็นเรื่องไม่ดี เราก็แค่ ได้เรียนรู้... จะแก้ปัญหาอย่างไรและจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาการมีความคิดก้าวหน้า กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติ เปิดกว้างและมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยติดตามข่าวสาร ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมด้านการศึกษา ทั้งในระดับชาติและระดับโลก เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน อย่างหลากหลายและทันสมัย พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของโลก

องค์ประกอบที่ 5. การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture)

ข้อที่ 5.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture)

“ถ้าเราเป็นผู้บริหารที่เราคิดบวก มันก็จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนได้ดี... บุคลากรหรือว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่อยากเข้ามาหา... อยากเข้ามาพูดคุยด้วย มันก็เกิดบรรยากาศในการทำงานบุคลิกการแสดงออก การวางตัว... บุคลิกบุคคลที่น่าคบหา บุคลิกที่ถ้ามาพูดคุยด้วยก็จะเกิดความอบอุ่น... อยากไปสัมผัส อยากไปพูดคุยด้วย พยายามที่จะปรับในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรให้มันดีขึ้น เกิดการพัฒนา... ถ้าเรามองในสิ่งที่ไม่ดี เราอาจจะมองว่าเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนเค้าคงไม่ใช่ เราปรับได้”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ตัวเราซึ่งเป็นผู้บริหารจะต้องเป็นกัลยาณมิตร แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน การอยู่แบบกัลยาณมิตร การดูแลช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การดูแลกันและกันโดยเฉพาะเวลายากไร้”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“ในส่วนของการสร้างความเป็นเมืองเชิง บรรยากาศในการทำงานพวกเนี้ยเหมือนเป็นลักษณะที่จำเป็น ที่ครูเขาจะทำงานได้ดี ก็เป็นมิตรกับครู คือ ไม่อยากให้มีกลุ่ม ผู้อำนวยการ กลุ่มอะไร มีแค่กลุ่มเดียวว่ากลุ่มครูโรงเรียน”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“คนไม่ใช่หุ่นยนต์... มันต้องมีการ จอยกัน มีการถามสารทุกข์สุกดิบกัน มีกิจกรรมร่วมกัน... คุณต้องมีกิจกรรมร่วมบ้าง มีการพูดคุย เขาเรียกว่า PLC บ้าง มีการให้ผู้บริหารลงไปจอย ไปดูบ้าง แล้วผู้บริหารนั้นแหละต้องแบ่งเวลาเข้ากลุ่มบ้าง ผู้บริหารจะต้องเป็นหลัก... ในจุด ๆ หนึ่งนะเขาจะมีความต้องการคุณมาก เช่นเขาหันหัวเรือไปทางไหน อันนั้นคุณต้องเข้าไปมีบทบาทแล้วก็ชี้ทางให้เขา และก็ทำให้เขารู้สึกอยาก่วมขบวนเรือไปกับคุณ ผู้บริหารก็ต้องมีเมตตาธรรมมีหลักธรรมในการดูแลลูกน้องอย่างยุติธรรม”

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

“หากิจกรรมให้เขาทำร่วมกัน... ให้เกียรติและใช้งานทุกกลุ่ม อย่าชมเฉพาะคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ใช้คำชมและคำว่าขอบคุณให้มากที่สุด... ขอขอบคุณผ่านการประชุม ทักทายสอบถามสารทุกข์สุกดิบเรื่อง ครอบครัว สุขภาพของครู”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร คือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและฝึกแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ และเป็นกัลยาณมิตรต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำหลักเมตตาธรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ใฝ่หาใจ และโปร่งใส รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น และขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่ 5.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถเสริมพลัง (Empowerment)

“การลงไปพูดคุย ทักทาย ถามมาถึงไหนแล้วงาน... มีอะไรจะให้ ผอ. ช่วยมั้ย... แค่ว่าพูดเขาก็เกิดพลัง... พลังในการทำงาน การให้ความสำคัญ การมีปฏิสัมพันธ์ การพบปะพูดคุย ทักทาย... ก็เกิดในเรื่องของพลังในการทำงานของเขา ห้องของเรามีก็คนที่เรารวเดินมาเราทักทาย เค้านี่... ถามเรื่องส่วนตัวบ้าง ถามเรื่องทั่วไปบ้าง ถามเรื่องงานบ้าง ผสมผสานกันไป”

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"Empowerment คือการเชื่อใจ วางใจ แล้วก็มอบอำนาจให้ทำ... กระจายอำนาจให้เขาทำงานอย่างอิสระ... สร้างแรงบันดาลใจ คุณต้องทำได้ ผมเชื่อมั่นในตัวคุณ การแบ่งงานเราจะต้องดูที่ความรู้ความสามารถ... Put the right man on the right job ที่กระบวนการทำงาน ความถนัด ความสนใจของเขา"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"เราจะเสริมพลังในองค์กรได้ก็คือเราให้ความสำคัญกับเขา แล้วก็ยกย่องชมเชยเค้า เมื่อเค้าทำงานสำเร็จ แนวเสนอในการสร้างแรงบันดาลใจก็คือ... ส่งเสริมแรงบันดาลใจแล้วก็ชื่นชมเค้า เวลาเค้าทำงานสำเร็จ แล้วก็ให้เกียรติให้เกียรติเชิดชู"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"คุณจะต้องดูบริบทก่อน แล้วค่อยๆปรับ เพิ่ม มันจะเป็นวิธีชาร์จพลังให้กับเรา... วิธีชาร์จอีกแบบหนึ่งก็คือ มีเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน ที่มีแนวทางการบริหารคล้ายกัน ให้คำปรึกษา หรือว่าคุย หรือไม่ก็เราอาจจะ จอยกับคนที่มิไฟ จะเป็นการเสริมทัศนคติทางบวก หรือไม่ก็อาจจะเข้าร่วมเข้าร่วมเทคโนโลยีที่เค้ามีแพลตฟอร์ม หรือว่ามี เพลง มีอะไรให้อ่านเพื่อฮิลใจ แล้วกลับมาตั้งสติใหม่ ผู้บริหารต้องตั้งสติให้เร็ว อย่างนี้นอกนั้น ไม่งั้นงานคุณจะน็อกไปด้วย"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"สร้างแรงบันดาลใจ โดยทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างก่อน... ให้ความเชื่อมั่นในตัวครู กระบวนการนิเทศ ไปเยี่ยมชั้นเรียน ไปให้กำลังใจครูที่ห้องเรียน... ให้ความสำคัญกับเขาเพื่อให้เขามีพลังและรู้สึกที่เราให้เกียรติเขา"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนาการเสริมพลัง กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจโดยการให้คำชม ยกย่องเชิดชู และส่งเสริมความดีความชอบแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระตามความถนัดด้วยความไว้วางใจ และลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนางานอย่างเต็มศักยภาพ

ข้อที่ 5.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity)

"ทุกเพศเนี่ย สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้... ไม่ต้องเลือกว่าเป็นเพศชาย เพศหญิง หรือว่า... เพศที่ 3... มีกฎหมายเข้ามาดูแลอะไรพวกนี้... เรื่องของความเท่าเทียม ความหลากหลาย ความเสมอภาคเรื่องของความต่างวัย (Gen Y, Z กับ Gen X) บุคลิกภาพของผู้บริหารที่เราเข้ากับเค้าได้มั้ย ต้องปรับตัว... ถ้าเราปรับตัวเข้าหาไม่ได้ ก็อาจจะมีความขัดแย้ง มีผู้ประสานมัย ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ... การทำงานแบบมีส่วนร่วม... การบริหารงานเป็นระบบ... มันก็จะสามารถอยู่ร่วมกันได้ ระหว่างเจนต่าง ๆ ในการทำงาน"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 1, วัน 23 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"การเป็นผู้บริหารมันต้องมองทุกคนให้เท่าเทียม หมายความว่าให้ความสำคัญกับทุก ๆ คนเท่าเทียมกัน... ต้องเปิดใจ ต้องยอมรับความแตกต่าง หยิบเอาความแตกต่างในแต่ละแต่ละอย่างที่อยู่ในการบริหารงานของเรามาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด... เข้าใจพื้นฐานของแต่ละเพื่อนร่วมงานแต่ละคน... ใช้ความแตกต่างของความไม่เท่าเทียมให้เกิดประโยชน์มากที่สุด"

(สัมภาษณ์นักวิชาการ คนที่ 2, วัน 24 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ผู้บริหารสมัยใหม่เราจะเห็นว่ามี การยอมรับในความแตกต่างของเพศและ ผู้บริหารจะดูแลที่ผลการทำงานมากกว่าความแตกต่างระหว่างเพศ ส่วนด้านช่วงวัยต่าง ๆ เราสามารถที่จะพัฒนาได้ด้วยความเข้าใจคิดว่าในส่วนช่วงวัยไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของผู้บริหาร ของ

วัฒนธรรมความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกิดแน่นอนของผู้บริหารลักษณะแนวทางแนวคิดแต่ทำอย่างไรในส่วนของการบริหารวัฒนธรรมหรือบูรณาการ... ให้งานมันเดินบนความแตกต่าง"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 3, วัน 26 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ในบริบทผู้บริหารจะมีการให้เกียรติ การเคารพกันอยู่แล้ว... จุดสตาร์ทก็คืออยู่ที่ตัวของผู้บริหารเท่านั้นเองนั่นแหละว่าจะตั้งแต่บุคลิกภาพ การวางตัว การใช้คำพูด การให้เกียรติ การพัฒนาให้เค้ามีความเท่าเทียม คือต้องยอมรับ... เมื่อเราให้เกียรติเขาแล้วเค้ายังไม่ได้อย่างที่เราคิดว่าเราต้องยอมรับจุดนั้นก่อน แล้วก็พยายามพูดคุย พยายามดูก่อนว่าพูดคุยได้มั้ย ถ้าพูดคุยได้อาจจะเปิดใจมากขึ้น มันก็จะเกิดการพัฒนาในจุดที่มีความเท่าเทียมได้ คุณต้องลดศักดิ์ศรีคุณลงมาสำหรับผู้ใหญ่ และเด็กต้องให้เกียรติผู้ใหญ่ และพยายามปรับตัวขึ้นมา ให้ตัวเอง ดูน่าเชื่อถือ จะได้ดูแลมัน มันทำให้บริบทการทำงานมันโอเค"

(ผู้บริหารโรงเรียน คนที่ 4, วัน 20 เดือน มีนาคม ปี 2569)

"ทำอะไรต้องให้เท่าเทียม ให้ความเสมอภาค... อย่าให้เขามองว่าเราดูแลเฉพาะคนกลุ่มเดียว การบริหารโรงเรียนต้องเป็นศาสตร์และศิลป์... ใช้หลักความเสมอภาคและนิติธรรมมาจับดูแลทุกคนให้เท่าเทียมกัน ทั้งเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ร่วมวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา และร่วมชื่นชมยินดีเมื่อประสบความสำเร็จ"

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 5, วัน 28 เดือน มีนาคม ปี 2569)

สรุป แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม กล่าวคือผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่างด้านเพศ ชั่ววัย และวัฒนธรรม พร้อมให้เกียรติบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและนำความหลากหลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยยึดหลักความเสมอภาคและนิติธรรมในการบริหารงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือร่วมใจและการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.27 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills)		
การสร้างการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะ โดยการสื่อสารเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบ วางแผน และดำเนินงานอย่างแท้จริง ควบคู่กับการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็น และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสามัคคีและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย	1. จัดอบรมความรู้ และจัดตั้งทีมสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อสร้างเป้าหมายและแผนพัฒนาองค์กรร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานผ่านคณะกรรมการหรือทีมงาน เพื่อสร้างความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของร่วม 2. ส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็น การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร 3. จัดกิจกรรม PLC และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวาจาและอวาจาให้มีความชัดเจน กระชับ และตรงประเด็น ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งการประชุม การลงพื้นที่ และแพลตฟอร์ม	1. เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และตรงประเด็น เพื่อให้บุคลากรเข้าใจข้อมูลตรงกัน ลดความคลาดเคลื่อนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	เทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความขัดแย้งในองค์กร สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	2.กำหนดแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การประชุม การลงพื้นที่พบปะบุคลากร การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ และแพลตฟอร์มเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร และข้อเสนอแนะสามารถเข้าถึงบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเกิดการสื่อสารสองทาง 3.ส่งเสริมให้ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างความเข้าใจร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับฟังข้อเสนอแนะ และการสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนัก มีความผูกพัน และร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills)		
สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ เช่น SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น SWOT Analysis, TOWS Matrix และ PESTEL Analysis เพื่อประเมินโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาระดับชาติ 2.จัดให้มีเวทีหรือกระบวนการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	ชัดเจน รวมถึงทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษา	กิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ความเป็นเจ้าขององค์กร และความร่วมมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 3.กำหนดระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์เป็นระยะ พร้อมนำข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การพัฒนาการจัดการโรงเรียนคุณภาพ	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างและมอบหมายภาระงานอย่างชัดเจน จัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้เหมาะสม พร้อมนำวงจร PDCA มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเข้าร่วมโครงการประเมินคุณภาพภายนอก เช่น SCQA และ OBQA เพื่อตรวจสอบและ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดการโครงสร้างการบริหาร กำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายภาระงานให้ชัดเจน พร้อมจัดสรรทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณอย่างเหมาะสมตามศักยภาพและความจำเป็นของสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด 2.นำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผน ดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3.สนับสนุนให้สถานศึกษาเข้าร่วมการประเมินและพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ เช่น SCQA, OBECQA และการประเมินคุณภาพ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน	ภายนอก พร้อมนำผลการประเมิน ข้อเสนอแนะ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน เป็นรูปธรรม และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว
การพัฒนาการจัดการงานประสิทธิภาพ	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการวางแผนปฏิทินการดำเนินงานรายเดือนและรายปีอย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างกลไกการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีและ AI มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์ และการออกแบบการเรียนการสอน รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	- ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดการทำปฏิทินการดำเนินงานประจำเดือนและประจำปี กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน พร้อมจัดให้มีกลไกการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายขององค์กร - ส่งเสริมการบริหารทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ และเวลาอย่างคุ้มค่า ควบคู่กับการลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารข้อมูล การวางแผนงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การจัดการเอกสาร และการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงาน - สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) พร้อมส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills)		
ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	ผู้บริหารควรติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และบริบทสังคมในทุก ระดับ โดยฝึกรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่นและทันท่วงทีบนฐานข้อมูลที่รอบด้าน พร้อมทั้งเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ รวมถึงประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการรักษาสสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างมีหลักการ	1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารติดตาม วิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย การศึกษา เทคโนโลยี สังคม และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและรอบด้านเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถวางแผนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม 2. พัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สามารถปรับรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความแตกต่างของบุคลากร โดยส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง และการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร 3. สนับสนุนให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับหลักธรรมาภิบาลในการกำหนดนโยบาย การบริหารทรัพยากร และการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกัน ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงกับความมั่นคงและความยั่งยืนของสถานศึกษา
ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการข้อมูล การประชุม การนำเสนอ	1.อบรมทักษะผู้บริหารพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผน การประชุม การสื่อสาร การนำเสนองาน และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	งาน และการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาจริยธรรมทางเทคโนโลยีและทักษะการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลดิจิทัล รวมถึงพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษายุคใหม่	driven Decision Making) รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษา 2.พัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล โดยส่งเสริมทักษะการสืบค้น วิเคราะห์ และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล ควบคู่กับการสร้างความตระหนักด้านจริยธรรม ความปลอดภัยไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องปลอดภัย และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงองค์ความรู้ งานวิจัย แพลตฟอร์มดิจิทัล และนวัตกรรมระดับสากล พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม การเรียนรู้ออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาชีพ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
การมีความคิดก้าวหน้า	ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างและมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยติดตามข่าวสาร ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมด้านการศึกษา ทั้งในระดับชาติและระดับโลก เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการเรียน	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทัศนคติเปิดกว้าง พร้อมแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง นโยบายการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	การสอนอย่างหลากหลายและทันสมัย พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก	2.สนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง สถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรและการจัดการเรียนการสอน โดยส่งเสริมการทดลองนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถแข่งขันได้ในบริบทการศึกษายุคใหม่
การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture)		
การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร	ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและฝึกแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ และเป็นกัลยาณมิตรต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำหลักเมตตาธรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ไว้วางใจ และโปร่งใส รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับฟังความ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ ความเสมอภาค และความเป็นกัลยาณมิตรต่อครูและบุคลากรทุกคน โดยยึดหลักเมตตาธรรมและการบริหารแบบเอื้ออาทร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัยทางจิตใจ และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร 2.จัดให้มีกลไกการสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้าง เช่น เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การรับฟังข้อเสนอแนะ และระบบข้อเสนอแนะ

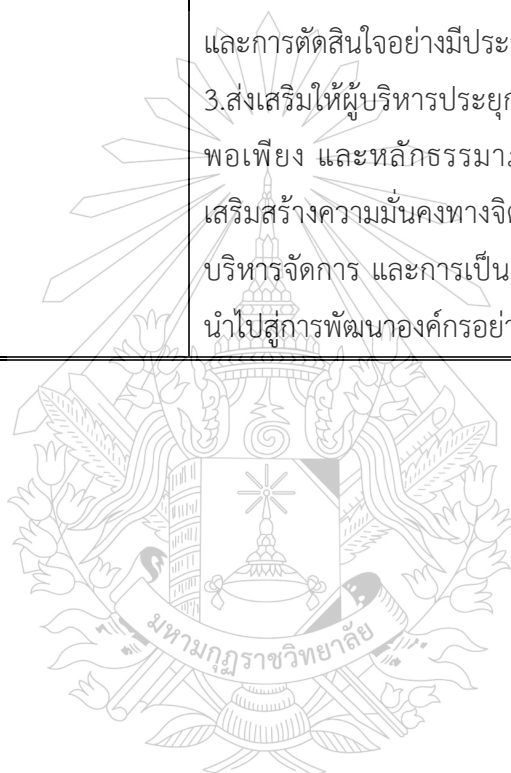
มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	คิดเห็น และจัดความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและ นำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดี ลดความขัดแย้ง และสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ 3.สนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม เช่น กิจกรรมสร้างทีม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูล ความสามัคคี การยอมรับความแตกต่าง และการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
การพัฒนาการเสริมพลัง	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำชม ยกย่องเชิดชู และส่งเสริม ความดีความชอบแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างอิสระตามความถนัดด้วยความไว้วางใจ และลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้บริหาร ควรพัฒนาดนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนางานอย่างเต็ม ศักยภาพ	1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้การเสริมแรงเชิงบวก โดยจัดระบบการยกย่อง ชื่นชม และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างเป็นธรรมและต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ และแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน 2. พัฒนาระบบการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร พร้อมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ภายใต้ระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของงาน 3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาดนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียน นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
		ที่ใกล้ชิด รับฟังปัญหา และสนับสนุนการพัฒนางาน รวมทั้งประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวิชาชีพ คุณธรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและร่วมกันยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน
การพัฒนาการส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม	ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่างด้านเพศ ช่วงวัย และวัฒนธรรม พร้อมให้เกิดิบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและนำความหลากหลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยยึดหลักความเสมอภาคและนิติธรรมในการบริหารงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือและการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทัศนคติที่เปิดกว้าง ยอมรับและเคารพความแตกต่างของบุคลากรในด้านเพศ ช่วงวัย วัฒนธรรม ความเชื่อ และประสบการณ์ โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมและสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ 2.ส่งเสริมให้ผู้บริหารยึดหลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบในการบริหารงาน การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และบรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรมภายในองค์กร 3.สนับสนุนการจัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่าง เช่น การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างช่วงวัย และการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และการปรับตัวตามบริบทที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ใช้ความหลากหลาย

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
		เป็นพลังในการพัฒนาองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างยั่งยืน
บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality)		
การพัฒนาบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ	ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย และการสื่อสารอย่างมีหลักการให้เหมาะสมกับบทบาทวิชาชีพ ควบคู่กับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความโปร่งใส และคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความรอบรู้ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย การใช้วาจา การสื่อสาร และการแสดงออกที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และภาพลักษณ์ที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2.ส่งเสริมให้ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และคุณธรรมจริยธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน การตัดสินใจ และการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น และเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับอย่างยั่งยืน
การพัฒนาฉลาดแบบไฮบริด	ผู้บริหารควรพัฒนาสติปัญญาและทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้าน ควบคู่กับการ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ และการคิดเชิงวิพากษ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัย และหลักฐานเชิงประจักษ์ เป็น

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการควบคุมตนเอง เข้าใจผู้อื่น และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งฝึกการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลาย	ฐานในการวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารงานมีความถูกต้อง รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ 2.พัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยส่งเสริมการรู้จักตนเอง การควบคุมอารมณ์ การสร้างแรงจูงใจ การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือภายในองค์กร 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารฝึกทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน สามารถปรับใช้ความรู้และประสบการณ์ได้อย่างเหมาะสม และนำองค์ความรู้ไปพัฒนาอย่างยั่งยืน
การสร้างสมดุลแห่งตนเอง	ผู้บริหารควรวางแผนบริหารจัดการเวลาให้สมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัว ควบคู่กับการดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกาย พักผ่อนอย่างเพียงพอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีด้วยการฝึกควบคุมอารมณ์ ลดความเครียด	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารวางแผนและบริหารจัดการเวลาอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรเวลาระหว่างภารกิจด้านการบริหาร การพัฒนาตนเอง ครอบครัว และชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิต อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน 2.สนับสนุนให้ผู้บริหารดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ การพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการรับประทานอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ควบคู่

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	มองโลกเชิงบวก และยึดหลักธรรมะเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ	กับการพัฒนาสุขภาพจิตผ่านการบริหารอารมณ์ การจัดการความเครียด การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก และการฝึกสติ เพื่อเพิ่มความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3.ส่งเสริมให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้หลักธรรมทางศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินชีวิตและการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ความรอบคอบในการตัดสินใจ ความสมดุลในการบริหารจัดการ และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน



ระยะที่ 4.2 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด

การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด จากการประเมินของทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยใช้ แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 องค์ประกอบ 14 คำถาม โดยใช้แบบประเมิน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

สามารถสรุปข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 4.28 ตารางวิเคราะห์การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills)	4.70	0.44	มากที่สุด	4.80	0.27	มากที่สุด
แนวทางทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบ วางแผน และดำเนินงานอย่างแท้จริง ควบคู่กับการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็น และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสามัคคีและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย	4.80	0.40	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวาจาและอวาจาให้มีความชัดเจน กระชับ และตรงประเด็น ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งการประชุม การลงพื้นที่ และแพลตฟอร์มเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความขัดแย้งในองค์กร สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills)	4.73	0.33	มากที่สุด	4.67	0.37	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์โดยฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ เช่น SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน รวมถึงทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาการจัดการโรงเรียนคุณภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างและมอบหมายภาระงานอย่างชัดเจน จัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้เหมาะสม พร้อมนำวงจร PDCA มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเข้าร่วมโครงการประเมินคุณภาพ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.40	0.55	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
ภายนอก เช่น SCQA และ OBQA เพื่อตรวจสอบและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน						
แนวทางการพัฒนาการจัดการงานประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการวางแผนปฏิทินการดำเนินงานรายเดือนและรายปีย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างกลไกการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีและ AI มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์ และการออกแบบการเรียนการสอน รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills)	4.80	0.30	มากที่สุด	4.67	0.51	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาความยืดหยุ่นและการปรับตัว กล่าวคือ ผู้บริหารควรติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และบริบทสังคมในทุกระดับ โดยเฝ้ารับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่นและทันท่วงทีบนฐานข้อมูลที่รอบด้าน พร้อมทั้งเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละ	4.80	0.40	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
สถานการณ์ รวมถึงประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการรักษาสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างมีหลักการ						
แนวทางการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการข้อมูล การประชุม การนำเสนอ และการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาจริยธรรมทางเทคโนโลยีและทักษะการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลดิจิทัล รวมถึงพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษายุคใหม่	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาการมีความคิดก้าวหน้า กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างและมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยติดตามข่าวสาร ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมด้านการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับโลก เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและทันสมัย พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture)	4.80	0.30	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและฝึกแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ และเป็นกัลยาณมิตรต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำหลักเมตตาธรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ใจกว้าง และโปร่งใส รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น และขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร และนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาการเสริมพลัง กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำชม ยกย่องเชิดชู และส่งเสริมความดีความชอบแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระตามความถนัดด้วยความใจกว้าง และลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนางานอย่างเต็มศักยภาพ	4.80	0.40	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่างด้านเพศ ช่างวัย และวัฒนธรรม พร้อมให้เกียรติบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและนำความหลากหลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยยึดหลักความเสมอภาคและนิติธรรมในการบริหารงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือและการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	0.49	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality)	4.67	0.46	มากที่สุด	4.67	0.51	มากที่สุด
แนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย และการสื่อสารอย่างมีหลักการให้เหมาะสมกับบทบาทวิชาชีพ ควบคู่กับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความโปร่งใส และคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความรอบรู้ ทัศนคติเชิงบวก และทักษะการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
แนวทางการพัฒนาฉลาดแบบไฮบริด กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาสติปัญญาและทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้าน ควบคู่กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการควบคุมตนเอง เข้าใจผู้อื่น และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งฝึกการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลาย	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
แนวทางพัฒนาการสร้างสมดุลแห่งตนเองของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารควรวางแผนบริหารจัดการเวลาให้สมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัว ควบคู่กับการดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกาย พักผ่อนอย่างเพียงพอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีด้วยการฝึกควบคุมอารมณ์ ลดความเครียด มองโลกเชิงบวก และยึดหลักธรรมะเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประเด็นในการประเมิน 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills) ซึ่งเกิดจากการหาค่าเฉลี่ยของ ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation Building) และ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.70) (S.D.= 0.44) ความเป็นไปได้เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.80) (S.D.= 0.27)

2. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills) ซึ่งเกิดจากการหาค่าเฉลี่ยของ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development) การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (Quality School Management) และ การจัดการงานประสิทธิภาพ (Effective Work Management) พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.73) (S.D.= 0.33) ความเป็นไปได้เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.67) (S.D.= 0.37)

3. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills) ซึ่งเกิดจากการหาค่าเฉลี่ยของ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และ มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset) พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.80) (S.D.= 0.30) ความเป็นไปได้เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.67) (S.D.= 0.51)

4. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture) ซึ่งเกิดจากการหาค่าเฉลี่ย การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture) การเสริมพลัง (Empowerment) และการยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity) พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.80) (S.D.= 0.30) ความเป็นไปได้เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 5.00) (S.D.= 0.00)

5. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นได้บ ของบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality) ซึ่งเกิดจากการหาค่าเฉลี่ย บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Credible Personality) ความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence) การสร้างสมดุลแห่งตน (Self-Balancing) พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.67) (S.D.= 0.46) ความเป็นไปได้เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.67) (S.D.= 0.51)

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทั้ง 5 ด้านผ่านการประเมินในระดับมากที่สุดทุกด้าน กล่าวคือ ด้านทักษะผู้นำเชิงร่วมมือมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม 4.70 และความเป็นไปได้ 4.80 ด้านทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม 4.73 และความเป็นไปได้ 4.67 ด้านทักษะการปรับตัวเชิงพลวัตมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม 4.80 และความเป็นไปได้ 4.67 ด้านการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม 4.80 และความเป็นไปได้สูงสุดที่ 5.00 สะท้อนถึงฉันทามติสมบุรณ์ของผู้เชี่ยวชาญและด้านบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริดมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้เท่ากันที่ 4.67 ผลการประเมินโดยรวมแสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปปฏิบัติจริง



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) แบ่งออกเป็น 4 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) แบบหลายระยะ (Multi-Phase Design) ซึ่งประกอบด้วย 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 14 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Credible Personality) 2) ความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence) 3) การสร้างสมดุลแห่งตน (Self-Balancing) 4) ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation Building) 5) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) 6) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development) 7) การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (Quality School Management) 8) การจัดการงานประสิทธิภาพ (Effective Work Management) 9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 10) การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) 11) มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset) 12) การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture) 13) การเสริมพลัง (Empowerment) 14) การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity)

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิง โครงสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และหมุนแกนด้วยวิธี Varimax สามารถจัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกลุ่มของพฤติกรรมบ่งชี้ได้เป็น 5 กลุ่มองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้ตั้งชื่อตามลักษณะร่วมของตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality) โดยในองค์ประกอบนี้มีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มตัวบ่งชี้ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Credible Personality) ความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence) การสร้างสมดุลแห่งตน (Self-Balancing) 2) ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ โดยในองค์ประกอบนี้มีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มตัวบ่งชี้ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้ ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation Building) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) 3) ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills) โดยในองค์ประกอบนี้มีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มตัวบ่งชี้ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development) การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (Quality School Management) การจัดการงานประสิทธิภาพ (Effective Work Management) 4) ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills) โดยในองค์ประกอบนี้มีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มตัวบ่งชี้ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy)

มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset) การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture) โดยในองค์ประกอบมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มตัวบ่งชี้ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture) การเสริมพลัง (Empowerment) การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity)

โดยมีผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายถึง องค์ประกอบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมา มีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดลำดับแรก คือ ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ รองลงมาคือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปผลการศึกษา โมเดลการวัดมีความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ 1) ความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Model 1 Configural Invariance) 2) ความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Model 2 Metric Invariance) 3) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ (Model 3 Scalar Invariance) 4) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Model 4 Error Variance Invariance หรือ Strict Invariance) พบว่า จากการทดสอบโมเดลสมมติฐาน 4 โมเดล ผ่านการทดสอบทั้งหมดระดับความเชื่อมั่น 95% หมายความว่าสมมติฐานหลักปฏิเสธ H1 ยอมรับ H0 กล่าวคือ โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ และสามารถนำผลการวิเคราะห์ SEM หรือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มไปใช้ได้อย่างน่าเชื่อถือ

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ทั้งหมด 14 แนวทางดังนี้

1.แนวทางการสร้างมีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะโดยการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบวางแผนและดำเนินงานอย่างแท้จริง ควบคู่กับการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็น และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสามัคคีและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย

2.แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวาจาและอวาจาให้มีความชัดเจน กระชับ และตรงประเด็น ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งการประชุม การลงพื้นที่ และแพลตฟอร์มเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความขัดแย้งในองค์กร สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3.แนวทางการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์โดยฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ เช่น SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา และนโยบายการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน รวมถึงทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษา

4.แนวทางการพัฒนาการจัดการโรงเรียนคุณภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างและมอบหมายภาระงานอย่างชัดเจน จัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้เหมาะสม พร้อมนำวงจร PDCA มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเข้าร่วมโครงการประเมินคุณภาพภายนอก เช่น SCQA และ OBQA เพื่อตรวจสอบและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

5.แนวทางการพัฒนาการจัดการงานประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการวางแผนปฏิทินการดำเนินงานรายเดือนและรายป้อนอย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างกลไกการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีและ AI มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์ และการออกแบบการเรียนการสอน รวมถึงส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6.แนวทางการพัฒนาความยืดหยุ่นและการปรับตัว กล่าวคือ ผู้บริหารควรติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และบริบทสังคมในทุกระดับ โดยฝึกรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่นและทันท่วงทีบนฐานข้อมูลที่รอบด้าน พร้อมทั้งเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ รวมถึงประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการรักษาสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและและการปรับตัวอย่างมีหลักการ

7.แนวทางการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการข้อมูล การประชุม การนำเสนองาน และการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาจริยธรรมทางเทคโนโลยีและทักษะการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลดิจิทัล รวมถึงพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษายุคใหม่

8.แนวทางการพัฒนาการมี ความคิดก้าวหน้า กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างและมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยติดตามข่าวสาร ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมด้านการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับโลก เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและทันสมัย พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

9.แนวทางการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและฝึกแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ และเป็นกัลยาณมิตรต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำหลักเมตตาธรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ไว้วางใจ และโปร่งใส รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น และขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.แนวทางการพัฒนาการเสริมพลัง กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจโดยการให้คำชม ยกย่องเชิดชู และส่งเสริมความดีความชอบแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระตามความถนัดด้วยความไว้วางใจ และลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนานตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนางานอย่างเต็มศักยภาพ

11.แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่างด้านเพศ ชั่ววัย และวัฒนธรรม พร้อมให้เกียรติบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและนำความหลากหลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยยึดหลักความเสมอภาคและนิติธรรมในการบริหารงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรม อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือร่วมมือและการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12.แนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย และการสื่อสารอย่างมีหลักการให้เหมาะสมกับบทบาทวิชาชีพ ควบคู่กับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความโปร่งใส และคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความรอบรู้ ทัศนคติเชิงบวก และทักษะการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน

13.แนวทางการพัฒนาความฉลาดแบบไฮบริด กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาสติปัญญาและทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้าน ควบคู่กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการควบคุมตนเอง เข้าใจผู้อื่น และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งฝึกการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลาย

14.แนวทางการพัฒนาการสร้างสมดุลแห่งตนเองของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารควรวางแผนบริหารจัดการเวลาให้สมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัวย ควบคู่กับการดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกาย พักผ่อนอย่างเพียงพอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีด้วยการฝึกควบคุมอารมณ์ ลดความเครียด มองโลกเชิงบวก และยึดหลักธรรมะเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ

ตารางที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills)		
การสร้างการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะ โดยการสื่อสารเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบ วางแผน และดำเนินงานอย่างแท้จริง ควบคู่กับการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็น และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสามัคคีและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย	1. จัดอบรมความรู้ และจัดตั้งทีมสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อสร้างเป้าหมายและแผนพัฒนาองค์กรร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานผ่านคณะกรรมการหรือทีมงาน เพื่อสร้างความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของร่วม 2. ส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็น การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร 3. จัดกิจกรรม PLC และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวาจาและอวาจาให้มีความชัดเจน กระชับ และตรงประเด็น ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งการประชุม การลงพื้นที่ และแพลตฟอร์ม	1. เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และตรงประเด็น เพื่อให้บุคลากรเข้าใจข้อมูลตรงกัน ลดความคลาดเคลื่อนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	เทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความขัดแย้งในองค์กร สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	2.กำหนดแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การประชุม การลงพื้นที่พบปะบุคลากร การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ และแพลตฟอร์มเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร และข้อเสนอแนะสามารถเข้าถึงบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเกิดการสื่อสารสองทาง 3.ส่งเสริมให้ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างความเข้าใจร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับฟังข้อเสนอแนะ และการสื่อสารเชิงสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนัก มีความผูกพัน และร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills)		
สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ เช่น SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น SWOT Analysis, TOWS Matrix และ PESTEL Analysis เพื่อประเมินโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาระดับชาติ 2.จัดให้มีเวทีหรือกระบวนการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	ชัดเจน รวมถึงทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษา	กิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ความเป็นเจ้าขององค์กร และความร่วมมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 3.กำหนดระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์เป็นระยะ พร้อมนำข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การพัฒนาการจัดการโรงเรียนคุณภาพ	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างและมอบหมายภาระงานอย่างชัดเจน จัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้เหมาะสม พร้อมนำวงจร PDCA มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเข้าร่วมโครงการประเมินคุณภาพภายนอก เช่น SCQA และ OBQA เพื่อตรวจสอบและ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดการโครงสร้างการบริหาร กำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายภาระงานให้ชัดเจน พร้อมจัดสรรทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณอย่างเหมาะสมตามศักยภาพและความจำเป็นของสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด 2.นำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผน ดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3.สนับสนุนให้สถานศึกษาเข้าร่วมการประเมินและพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ เช่น SCQA, OBECQA และการประเมินคุณภาพ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน	ภายนอก พร้อมนำผลการประเมิน ข้อเสนอแนะ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน เป็นรูปธรรม และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว
การพัฒนาการจัดการงานประสิทธิภาพ	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการวางแผนปฏิทินการดำเนินงานรายเดือนและรายปีอย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างกลไกการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีและ AI มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนงาน การประชาสัมพันธ์ และการออกแบบการเรียนการสอน รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดทำปฏิทินการดำเนินงานประจำเดือนและประจำปี กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน พร้อมจัดให้มีกลไกการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2.ส่งเสริมการบริหารทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ และเวลาอย่างคุ้มค่า ควบคู่กับการลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารข้อมูล การวางแผนงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การจัดการเอกสาร และการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงาน 3.สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) พร้อมส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills)		
ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	ผู้บริหารควรติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยี และบริบทสังคมในทุก ระดับ โดยฝึกรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่นและทันท่วงทีบนฐานข้อมูลที่รอบด้าน พร้อมทั้งเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ รวมถึงประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการรักษาสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างมีหลักการ	1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารติดตาม วิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยี สังคม และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและรอบด้านเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถวางแผนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม 2. พัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สามารถปรับรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความแตกต่างของบุคลากร โดยส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง และการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร 3. สนับสนุนให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับหลักธรรมาภิบาลในการกำหนดนโยบาย การบริหารทรัพยากร และการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกัน ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงกับความมั่นคงและความยั่งยืนของสถานศึกษา
ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการ	1.อบรมทักษะผู้บริหารพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผน การ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	บริหารจัดการข้อมูล การประชุม การนำเสนอ งาน และการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาจริยธรรมทางเทคโนโลยีและทักษะการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อมูลดิจิทัล รวมถึงพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษายุคใหม่	ประชุม การสื่อสาร การนำเสนอ งาน และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษา 2.พัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล โดยส่งเสริมทักษะการสืบค้น วิเคราะห์ และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล ควบคู่กับการสร้างความตระหนักด้านจริยธรรม ความปลอดภัยไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงองค์ความรู้ งานวิจัย แพลตฟอร์มดิจิทัล และนวัตกรรมระดับสากล พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม การเรียนรู้ออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาชีพ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
การมีความคิดก้าวหน้า	ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างและมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยติดตามข่าวสาร ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมด้านการศึกษา ทั้งในระดับชาติและระดับโลก เพื่อนำมาปรับ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทัศนคติเปิดกว้าง พร้อมแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง นโยบายการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และนวัตกรรมทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อนำ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	ประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและทันสมัย พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก	องค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ 2.สนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง สถานศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรและการจัดการเรียนการสอน โดยส่งเสริมการทดลอง นวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถแข่งขันได้ในบริบทการศึกษายุคใหม่
การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture)		
การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร	ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและฝึกแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ และเป็นกัลยาณมิตรต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำหลักเมตตาธรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ ความเสมอภาค และความเป็นกัลยาณมิตรต่อครูและบุคลากรทุกคน โดยยึดหลักเมตตาธรรมและการบริหารแบบเอื้ออาทร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัยทางจิตใจ และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	อบอุ่น ใจกว้าง และโปร่งใส รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น และขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.จัดให้มีกลไกการสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้าง เช่น เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การรับฟังข้อเสนอแนะ และระบบข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดี ลดความขัดแย้ง และสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ 3.สนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม เช่น กิจกรรมสร้างทีม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูล ความสามัคคี การยอมรับความแตกต่าง และการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
การพัฒนาการเสริมพลัง	ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำชม ยกย่องเชิดชู และส่งเสริมความดีความชอบแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระตามความถนัดด้วยความใจกว้าง และลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาดนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจ	1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้การเสริมแรงเชิงบวก โดยจัดระบบการยกย่อง ชื่นชม และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างเป็นธรรมและต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ และแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน 2.พัฒนาระบบการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร พร้อมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ภายใต้ระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของงาน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	ให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนางานอย่างเต็มศักยภาพ	3.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียน นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด รับฟังปัญหา และสนับสนุนการพัฒนางาน รวมทั้งประพุดติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวิชาชีพ คุณธรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและร่วมกันยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน
การพัฒนาการส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม	ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่างด้านเพศ ช่วงวัย และวัฒนธรรม พร้อมให้เกียรติบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและนำความหลากหลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยยึดหลักความเสมอภาคและนิติธรรมในการบริหารงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือและการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทัศนคติที่เปิดกว้าง ยอมรับและเคารพความแตกต่างของบุคลากรในด้านเพศ ช่วงวัย วัฒนธรรม ความเชื่อ และประสบการณ์ โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมและสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ 2.ส่งเสริมให้ผู้บริหารยึดหลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบในการบริหารงาน การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และบรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรมภายในองค์กร 3.สนับสนุนการจัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่าง เช่น การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างช่วงวัย และการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และการ

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
		ปรับตัวตามบริบทที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ใช้ความหลากหลายเป็นพลังในการพัฒนาองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างยั่งยืน
บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality)		
การพัฒนาบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ	ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย และการสื่อสารอย่างมีหลักการให้เหมาะสมกับบทบาทวิชาชีพ ควบคู่กับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความโปร่งใส และคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความรอบรู้ ทักษะเชิงบวก และทักษะการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน โดยฝึกการวางตัว การแต่งกาย การใช้วาจา การสื่อสาร และการแสดงออกที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และภาพลักษณ์ที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2.ส่งเสริมให้ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และคุณธรรมจริยธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน การตัดสินใจ และการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น และเป็นผู้หน้าที่ได้รับการยอมรับอย่างยั่งยืน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
การพัฒนาฉลาดแบบไฮบริด	ผู้บริหารควรพัฒนาสติปัญญาและทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้าน ควบคู่กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการควบคุมตนเอง เข้าใจผู้อื่น และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งฝึกการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลาย	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ และการคิดเชิงวิพากษ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัย และหลักฐานเชิงประจักษ์ เป็นฐานในการวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารงานมีความถูกต้อง รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ 2.พัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยส่งเสริมการรู้จักตนเอง การควบคุมอารมณ์ การสร้างแรงจูงใจ การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และการแสดงความเห็นอกเห็นใจ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือภายในองค์กร 3.สนับสนุนให้ผู้บริหารฝึกทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน สามารถปรับใช้ความรู้และประสบการณ์ได้อย่างเหมาะสม และนำองค์ความรู้ที่พัฒนาอย่างยั่งยืน
การสร้างสมดุลแห่งตนเอง	ผู้บริหารควรวางแผนบริหารจัดการเวลาให้สมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัว ควบคู่กับการดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกาย พักผ่อนอย่างเพียงพอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์อย่าง	1.ส่งเสริมให้ผู้บริหารวางแผนและบริหารจัดการเวลาอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรเวลาระหว่างภารกิจด้านการบริหาร การพัฒนาตนเอง ครอบครัว และชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิต อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

มาตรการ	สังเคราะห์แนวจากการสัมภาษณ์	มาตรการ/วิธีการ
	สม่ำเสมอ พร้อมทั้งเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดี ด้วยการฝึกควบคุมอารมณ์ ลดความเครียด มองโลกเชิงบวก และยึดหลักธรรมะเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ	2.สนับสนุนให้ผู้บริหารดูแลสุขภาพกายด้วยการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ การพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการรับประทานอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ควบคู่กับการพัฒนาสุขภาพจิตผ่านการบริหารอารมณ์ การจัดการความเครียด การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก และการฝึกสติ เพื่อเพิ่มความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3.ส่งเสริมให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้หลักธรรมทางศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินชีวิตและการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ความรอบคอบในการตัดสินใจ ความสมดุลในการบริหารจัดการ และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาานิยามและความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริดซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารแบบใหม่ในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจจากวิชาการและผู้บริหารองค์กรจำนวนมาก โดยผู้วิจัยได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบไฮบริด คือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อให้เกิดคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารที่ทันสมัยในขณะเดียวกันยังรักษาคุณลักษณะและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรแบบดั้งเดิมไว้ ซึ่งแสดงออกทางบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Saeed & Daud (2023) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผสมผสานแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) และภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Leadership) เพื่อสร้างแนวทางที่สอดคล้องกันซึ่งเหมาะสมกับความท้าทายที่ซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Anna Eliseeva (2023) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบผสมผสานกลายเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำร่วมสมัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมทีมที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีส่วนร่วมด้วยการผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) และภาวะผู้นำระยะไกล (Remote Leadership)

จากผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 14 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Credible Personality) 2) ความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence) 3) การสร้างสมดุลแห่งตน (Self-Balancing) 4) ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation Building) 5) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) 6) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development) 7) การจัดการโรงเรียนคุณภาพ (Quality School Management) 8) การจัดการงานประสิทธิภาพ (Effective Work Management) 9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 10) การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) 11) มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset) 12) การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture) 13) การเสริมพลัง (Empowerment) 14) การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity) โดยมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Milton & Al-Busaidi (2023) ใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1.ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้มีวิสัยทัศน์ 3.สามารถผสมผสานกับ AI

เพื่อประสิทธิภาพที่ดี AI จะช่วยพัฒนาการตัดสินใจ 4.ให้ความสำคัญกับทักษะด้านอารมณ์ (soft skills) มากกว่าทักษะด้านความรู้ (hard skills) และสอดคล้องกับ Saeed & Daud (2023) ความสำคัญของการทำงานร่วมกัน (collaborative) การสื่อสาร (communication) และความเห็นอกเห็นใจ (empathy) นอกจากนี้ Hopkins & Figaro (2021) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริด คือ ความสามารถและคุณลักษณะที่ต้องอาศัยทั้ง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และ ความสามารถ (Ability) และส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interaction) การผสมผสานสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น โดยใช้สื่อสารผ่านเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำต้องผสมผสานและสร้างสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน และผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ มีสติสัมปชัญญะ ยืดหยุ่น มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีทักษะในการสนทนา (Oleksandra Mamchii, 2023) และนอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร และการเสริมพลัง ยึดสอดคล้องกับ Anna Eliseeva (2023) ซึ่งกล่าวถึงคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบไฮบริด 6 ข้อดังนี้ 1. ผู้นำที่ดีจะสร้างแรงบันดาลใจ 2. ผู้นำที่ดีจะปฏิบัติด้วยความเห็นอกเห็นใจและเอาใจใส่ 3. ผู้นำที่ดีจะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย 4. ผู้นำที่ดีจะกระตุ้น 5. ผู้นำที่ดีจะสร้างความรู้สึกรถึงความสามัคคี 6. ผู้นำที่ดีจะวางกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) และจัดกลุ่มตัวแปรได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality) 2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative leadership skills) 3. ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills) 4. ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills) 5. การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture) ซึ่งในการจัดกลุ่มองค์ประกอบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Saeed & Daud (2023) ผู้นำแบบไฮบริดต้องผสมผสานผนวกวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และทักษะการตัดสินใจของผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำร่วมสมัย เพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาของ Tonini et al., (2016) กล่าวว่าผู้นำแบบไฮบริด มีองค์ประกอบที่สำคัญและเด่นชัดได้ดังนี้ ทักษะการสื่อสาร (Communications skills) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) การจัดการหน่วยงาน (Managing unit) ตลอดจนความสามารถในด้านแรงจูงใจ (motivational) และแรงบันดาลใจ (inspirational realm) และปลูกฝังความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ความยืดหยุ่น (flexibility) ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับการรายงานของ The Bridger Group (2025) กล่าวว่า ผู้นำไฮบริดต้องมีการสื่อสารและสติปัญญาทางอารมณ์ (Communication and Emotional Intelligence) ความเชี่ยวชาญในเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล (Mastery of Digital Tools and

Technologies) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) โดยในการจัดกลุ่มตัวบ่งชี้มีเหตุผลเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และเกิดความเหมาะสมในการนำไปสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่อไป

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของตัวบ่งชี้สำคัญที่พัฒนาขึ้นมีความสำคัญต่อบทบาทผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพบว่าบุคลิกภาพเป็นประจวบเหมาะของการสร้างการยอมรับซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Credible Personality) ความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence) การสร้างสมดุลแห่งตน (Self-Balancing) สอดคล้อง อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (ม.ป.ป.) ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกทางบุคลิกภาพทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำควรมี ได้แก่ รูปร่างสูงสง่า กิริยาท่าทาง และกล้าแสดงออก และลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเด็ดขาด ความเฉลียวฉลาด และความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนตัว จากข้อมูลของ Organizational Dynamics (1973) กล่าวว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมสามารถอธิบายด้วย แนวทางลักษณะนิสัย ซึ่งแสดงออกของผู้นำหลายรูปแบบ ดังนี้ การสร้างทีม ความอดทน แรงบันดาลใจ การสนับสนุน ให้ความเคารพ ไว้วางใจ เชื่อถือได้ ยุติธรรม การเป็นนักยุทธศาสตร์ และมีความเชื่อถือได้ Chanthama Changsalak (2022) การสร้างสมดุลแห่งตนช่วยให้ผู้นำจัดการอารมณ์ ปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้รวดเร็ว ลดความเครียด และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ในทีม

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ โดยผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (CS) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สอง คือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สาม คือ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (DA) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับที่สี่ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (PC) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบลำดับสุดท้าย บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (HP) ทั้งนี้ เหตุผลที่องค์ประกอบด้านทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (CS) มีค่าสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ

จากผลการวิจัยการที่องค์ประกอบด้านทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (CS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของการสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการประสานพลังของบุคลากรทุกฝ่าย เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายของบุคลากร ทั้งด้านบทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ ความคิด และรูปแบบการทำงาน มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood et al., (2006) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำของโรงเรียนมีผลต่อการพัฒนาองค์การและผลลัพธ์ของผู้เรียน โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถกำหนดทิศทาง พัฒนาคน และออกแบบองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เพียงบริหารตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น จากรายงานของ Dufour (2004) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) กล่าวว่า โรงเรียนที่เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ โดยครูและบุคลากรต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม คือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จากข้อมูลของ TALIS 2018 ในกลุ่มครู 127,339 คน จาก 40 ประเทศรายงานว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างชัดเจนกับความพึงพอใจในงานของครูในหลายประเทศ (Christensen & Jerrim, 2025) เป็นไปในทางเดียวกันกับการศึกษาของ Diamond & Spillane (2016) อธิบายว่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายบทบาทหรือภาวะผู้นำร่วมกัน (Distributed Leadership) เป็นภาวะผู้นำในโรงเรียนไม่ควรถูกจำกัดไว้เฉพาะตัวผู้บริหาร แต่ควรกระจายผ่านการทำงานร่วมกันของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นผ่านการปฏิบัติร่วมกันของหลายฝ่าย ไม่ใช่เป็นการกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง นอกจากนี้ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานของ Jordi Díaz-Gibson et al. (2016) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเครือข่ายในเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา อธิบายว่าเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชนและองค์กรภายนอก เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายทางการศึกษาในระดับชุมชน ดังนั้น ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วมจึงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะบุคลากรภายในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเชื่อมโยงทรัพยากร ความรู้ และความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายภายนอก

ในด้านของตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริด แสดงค่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร ($\lambda = 0.956$) กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและสนับสนุนบุคลากรด้วยความจริงใจ โปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความภาคภูมิใจในโรงเรียน จากรายงานของ Anthony S. Bryk (2025) เสนอว่า “ความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์” (Relational Trust) เป็นทรัพยากรสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน โดยความไว้วางใจเกิด

จากความเคารพ ความเอาใจใส่ ความสามารถในการบทบาทหน้าที่ และความซื่อสัตย์ของบุคลากรในโรงเรียน ความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์ในโรงเรียนเป็นทรัพยากรสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีความไว้วางใจสูง บุคลากรมีแนวโน้มที่จะทดลองแนวปฏิบัติใหม่ ทำงานร่วมกับผู้ปกครอง และผลักดันการพัฒนาโรงเรียนได้ดี นอกจากนี้การศึกษาของ Dydaktyki et al., (2017) เปิดเผยว่าบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก เป็นเงื่อนไขให้ครูและนักเรียนสามารถทำงานและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกได้รับการสนับสนุน ปลอดภัย มีแรงจูงใจ และพร้อมมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมและบรรยากาศโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตรเป็นการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ ส่งผลต่อความคิด ความเชื่อร่วมกันว่าสมาชิก ที่สามารถแสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

ต่อมาตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดอันดับที่ 2 คือ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (DA1) ($\lambda = 0.944$) ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายเทคโนโลยี การปรับวิธีการทำงานอย่างยืดหยุ่น สื่อสารและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ พร้อมควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีความสอดคล้องกับงานเขียนของ Heifetz, Grashow, and Linsky (2013) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว เป็นความสามารถในการนำองค์กรเผชิญกับความท้าทายที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป โดยผู้นำต้องช่วยให้องค์กรเรียนรู้ ปรับพฤติกรรม และแยกแยะว่าสิ่งใดควรรักษาไว้ สิ่งใดควรเปลี่ยนแปลง และสิ่งใดควรละทิ้งเพื่อให้ก้าวต่อไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fernandes et al. (2023) ที่ศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนช่วงวิกฤต COVID-19 พบว่า ความซับซ้อนของภาวะผู้นำโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก และผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านการปรับตัวและความคล่องตัวในการบริหาร เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว Atena & San Pascual Batangas (2018) กล่าวถึง ความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพบว่า ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และนวัตกรรม การสื่อสาร ทักษะชีวิตและอาชีพ รวมถึงการใช้ข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดของการวิจัยของ Fullan (2006) อธิบายว่า ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะมีพลังต่อการปฏิรูปการศึกษาเมื่อผู้นำเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงระบบ ความสัมพันธ์ และจิตใจของผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร Torrence & Connolly (2019) รายงานผลการศึกษาเรื่องความสามารถในการกำกับอารมณ์กับประสิทธิภาพภาวะผู้นำ โดยพบว่า แนวโน้มในการควบคุมอารมณ์มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้นำในบริบทที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ในปัจจุบันยังคง

เผชิญกับความไม่แน่นอนหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ และความหลากหลายของผู้เรียนและบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับแผน ปรับวิธีการทำงาน และบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง

ต่อมาตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดอันดับที่ 2 คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล (CS2) ($\lambda = 0.931$) แสดงออกมาในรูปแบบการสื่อสารอย่างชัดเจน เลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบท สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเปิดรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย สอดคล้องกับการรายงานของ Halawah (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมปลายกับบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งระบุว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย รวมถึงบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับ Samad et al., (2023) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งพบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยงานวิจัยดังกล่าวเสนอว่าผู้บริหารควรเปิดการสื่อสาร สร้างการตอบสนองเชิงบวก และปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของครู จากการศึกษาของ Rizlina et al. (2020) เปิดเผยว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมของผู้บริหาร กล่าวคือ การสื่อสารแบบเปิดกว้าง เสมอภาค มีโครงสร้างชัดเจน และปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และครู ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การสื่อสารยังมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนแนวคิดจาก Leithwood, Harris, and Hopkins. (2006) ที่เสนอว่า ผู้นำโรงเรียนส่งผลต่อการเรียนการสอนทางอ้อมผ่านการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และสภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งแสดงออกโดยผ่านการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่สื่อสารได้ดีจึงมีแนวโน้มที่จะทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและพร้อมขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลายกลุ่ม (Multigroup Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแสดงให้เห็นว่า การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดข้ามกลุ่มเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นก่อนการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยกระบวนการทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มที่ถูกลำบากใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้กระบวนการของ

Milfont & Fischer, (2010) (Okan Bulut, 2020) Winnie Wing-Yee Tse et al., 2023) และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2561) ซึ่งประกอบด้วยโมเดล 4 ระดับ ได้แก่ 1) Model 1 Configural Invariance 2) Model 2 Metric Invariance 3) Model 3 Scalar Invariance 4) Model 4 Error Variance Invariance โดยแนวคิดของ Vandenberg & Lance (2000) ระบุว่า การสร้างความคงที่ของการวัดระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นเชิงตรรกะก่อนที่จะทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มในเชิงเนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญ ไม่มีการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน ผลการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอาจมีความเอนเอียงได้ โดยผลงานวิจัยในครั้งนี้ตรวจสอบสมมติฐานทางสถิติ จากการทดสอบโมเดล สมมติฐาน 4 โมเดล ผ่านการทดสอบทั้งหมด 4 โมเดล ซึ่งสอดคล้องกับ Diane L Putnick & Marc H Bornstein (2016) กล่าวถึงการผ่านเกณฑ์ความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับมีนัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ โดยภาพรวมการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน 4 ระดับ ถือเป็นขั้นตอนมาตรฐานในการพิสูจน์ความเท่าเทียมของเครื่องมือวัดข้ามกลุ่ม ผลการวิจัยที่พบว่าโมเดลการวัดซึ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปันดดา ศิริพัฒนกุล (2566) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับ จากผลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้การจัดการศึกษายุคดิจิทัลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นทั้ง 6 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ มีความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มทั้ง 2 กลุ่มของขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน สามารถนำไปใช้ในการทดสอบการจัดการศึกษายุคดิจิทัลของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นิลุบล รูปหมอก (2561) โมเดลการวัดการรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ตอนต้น ไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบองค์ประกอบ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ แต่มีความ แปรเปลี่ยนของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายนอกบนตัวแปรแฝงภายใน ดังนั้นโมเดลการ วัดการรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสังกัด ของโรงเรียน กล่าวคือผลที่ได้จากการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ ผลการวิเคราะห์ที่ได้ไม่ลำเอียง เข้าข้างกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงทำให้การแปลความหมายระดับการรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศของ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีความสมเหตุ สอดคล้องกับการศึกษาของ เมทินิ ยอดเสาวดี (2554) กล่าวว่าโมเดลตัวบ่งชี้คุณลักษณะความเป็นนักวิจัยของนักเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างนักเรียนที่อยู่ในสังกัดโรงเรียนที่แตกต่างกัน จะมีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล แต่จะมีความแปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในสังกัดที่ต่างกัน

**อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

จากผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านแนวทางการพัฒนามีความเหมาะสม สูงสุดไปต่ำสุดเรียงลำดับดังนี้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต ด้านทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ด้านบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ตามลำดับ ซึ่งในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.67-4.80 และแนวทางการพัฒนามีความเป็นไปได้ สูงสุดไปต่ำสุดเรียงลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด ด้านการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ด้านทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ด้านทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต ด้านบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ซึ่งในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.67-5.00 ผลการประเมินโดยรวมแสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงในการนำไปปฏิบัติจริง ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้สูงสุดกล่าวคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อเสริมพลังและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าในความหลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจ และการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กร OECD ที่อธิบายว่าโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมแห่งการสืบค้น นวัตกรรม และภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Marco Kools & Louise Stoll, 2016) สอดคล้องกับการศึกษาของ Sarah Klevan et al. (2024) กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกประกอบด้วยบรรทัดฐาน ความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อประสบการณ์ของนักเรียนและครู โดยความสัมพันธ์ที่มั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย และการได้รับการสนับสนุนเป็นฐานสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้เรียน มีงานวิจัยจำนวนมากที่เชื่อมโยงบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนกับผลลัพธ์ต่าง ๆ ของนักเรียนและครู รวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเข้าเรียนที่เพิ่มขึ้น อัตราการจบการศึกษาที่สูงขึ้น พฤติกรรมที่ดีขึ้น และอัตราการลาออกของครูที่ลดลง

5.5 ข้อเสนอแนะ

จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะโดยแยกออกเป็น ดังนี้

5.5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.5.1.1 จากผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ ที่มีความสำคัญกับหน่วยงานระดับนโยบาย เช่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นตัว

บ่งชี้ในการกำกับติดตาม และประเมินผลผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำตัวบ่งชี้ไปในการพัฒนาและกำกับติดตามตนเอง โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การสื่อสารระหว่างบุคคล ตามลำดับ

5.5.1.2 จากการตรวจสอบความสอดคล้องความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพบว่ามีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริดตามลำดับ โดยองค์ประกอบด้าน ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสามารถนำองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนก่อนเป็นลำดับแรก โดยอาจพัฒนาเป็นหลักสูตรผู้บริหารหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาพฤติกรรมของกลุ่มตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดในแต่ละองค์ประกอบได้

5.5.1.3 หน่วยงานระดับนโยบาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางดำเนินงานได้

5.5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.5.2.1 ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฮบริด ได้แก่ ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ไปดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เพื่อต่อยอดในการพัฒนารูปแบบ (Model) และขยายผลให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฮบริด

5.5.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทอื่น ๆ เช่น โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดอื่น ๆ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ที่มีบทบาทแตกต่างกันออกไป เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

5.5.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน

บรรณานุกรม

กรกมล ศรีวัฒน์. (2020, April 25). Generation gap. The Potential.

<https://thepotential.org/social-issues/generation-gap/>

กรกมล ศรีวัฒน์. (2023, September 20). เมื่อการศึกษาเผชิญหน้า AI: แง่มุมไหนที่การศึกษาไทยต้องเตรียมตัว. กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.).

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.

ชัยเสกสรรค์ พรหมศิริ. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 12). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2557). การศึกษาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชั่นอื่น. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36(141).

ทองสา บุตรงาม, จารุมาศ แสงสว่าง. (2566). พฤติกรรมการปรับตัวบนชีวิตวิถีใหม่หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของประชาชนในจังหวัดบุรีรัมย์. ราชวดีสาร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุนทร, 13(1), 1.

ธิปัตย์ โสถถิวรรณ. (2561). การศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนโมเดลคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกรุงเทพและปริมณฑล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(28), 80-81.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 1). เอ็กสเปอร์เนท.

นรรค์ ฝันเชียร. (2564, May 22). Hybrid learning ทางรอดของการศึกษายุคใหม่.

TruePlookpanya.

<https://www.trueplookpanya.com/education/content/89235>

กิงแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์. (2012). ภาวะผู้นำ (Leadership).

- นำพล ม่วงอวยพร. (2023, July 17). บทบาทของครูในยุค AI. <https://www.rcim.in.th>
- นิลุบล รูปหมอก. (2561). การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นใน
จังหวัดสุพรรณบุรี: การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด. มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2021). ไฮบริด (Hybrid): การทำงานแบบผสมผสาน. *Journal of MCU
Buddhapanya Review*, 6(3).
- บุญช่วย ศิริเกษ, ชัยณพงค์ ศรีจันทร์. (2566). การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21.
วารสารวิชาการจินตาสีทธี, 1, 15–32.
- ปนัดดา ศิริพัฒนกุล. (2566). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษายุคดิจิทัลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
[วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ประหยัด พิมพา. (2561). การศึกษาไทยในปัจจุบัน (Current Thai studies). *วารสารมหาวิทยาลัย
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูฏา*, 7(1), 7.
[ควรเปลี่ยนจากลิงก์ file:///C:/Users/... เป็น URL จริงของบทความ หรือไม่ต้องใส่ URL
หากไม่มี]
- แฝงมกล เพชรเกลี้ยง. (2563). การเรียนรู้แบบผสมผสาน Blended learning. *วารสารการจัดการ
ทางการศึกษาปฐมวัย*, 2(2).
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2561). การทดสอบความไม่แปรปรวนของการวัดข้ามกลุ่มมาตรวัดภาวะผู้นำ
แรงบันดาลใจ. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 23(1), 36–47.
- พระเฉลย อัมทัต, ท. เ. พ. น. พ. (2567). ปัญญาประดิษฐ์: การเรียนการสอนแบบ Active learning
ด้วยคุณธรรมของผู้สอนในสถาบันการศึกษาของไทย. *Journal of MCU Haripunchai
Review*, 8, 301–302.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. *ราชกิจจานุเบกษา*, 1–20.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค digital disruption ต่อการศึกษา.
วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 18(1).

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2022, November 15). การเรียนการสอนในยุคดิจิทัลกับแนวโน้มการศึกษาในอนาคต. มหาวิทยาลัยมหิดล.

เมทินี ยอดเสาวดี. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะความเป็นนักวิจัยของนักเรียนมัธยมศึกษา: การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดตามตัวแปรสังกัด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2552). ประวัติความเป็นมาของการศึกษาไทย.

<https://www.kroobannok.com/blog/24211>

ราชวิกรม อาทิตย์, & เจริญ รัชต์ภาคย์. (2022). การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การเรียนรู้แบบดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 5.

วชิรวิทย์ สุราสา. (2565). ผู้บริหารที่นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จบนวิถีแห่งความเปลี่ยนแปลง. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 5(2), 192.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (Vol. 8). หจก. พิทยวิสุทธิ์.

ศศิมา สุขสว่าง. (n.d.). VUCA world: ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. *Human Creativity Development (HCD) Innovation*.

ศิริประภา อัคราภิชาติ. (2565). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(3).

ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, & เกรียงไกร ส. (2563). การเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 12(3).

สมเกียรติ ทานอก. (2539). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาวตรี สุจริต, & สุเทพ เมยไธสง. (2566). ภาวะผู้นำร่วมสมัยของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 12 หมิ่นถ่านแจ้ห่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 3(1).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). ผู้บริหารสถานศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย. สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2561). การกำหนดพื้นที่เขตตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ (18 กลุ่มจังหวัด 6 ภาค) (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561–ปัจจุบัน).

<https://www.opm.go.th/opmportal/index.asp?pageid=1427&parent=1427&directory=14434&pagename=content1>

สุวิมล ติรภานนท์. (2553). การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อภิขญา พรรณศรี, ธนกร ดรมกลานต์, & ไพฑูรย์ สวนมะไฟ. (2567). บทบาทสตรี ภาวะผู้นำร่วมสมัย. วารสารเสกขวิทย์ปริทัศน์, 4(1), 1–12.

อุทัย ปริญาสุทธินันท์. (n.d.). ภาวะผู้นำ: จุดเปลี่ยนชุมชน Leadership: The turning point for the community. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 8(2).

A. Samad, M. Y., Fauzi, F., Marhamah, M., & Rahmani, S. U. (2023). Interpersonal communication and situational leadership on teacher performance. Jurnal Ilmu Komunikasi, 21(1), 132. <https://doi.org/10.31315/jik.v21i1.7360>

Göçen, A., Bulut, M. A., & Yurdunkulu, A. (2025). AI in school management: A new era of leadership. University of Oxford. <https://aieou.web.ox.ac.uk/article/ai-school-management-new-era-leadership>

- Alkrdem, M. (2020). Contemporary educational leadership and its role in converting traditional schools into professional learning communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 144–171.
<https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4298>
- Eliseeva, A. (2023). The impact of good hybrid leadership on organizational success: Key traits of a hybrid leader. *Effectory*.
- Malvela, A., & S. A. (2022). Hybrid team leadership: An exploratory study on leadership competencies and team performance [Master's thesis, Uppsala University].
- Bryk, A. S. (2025). Trust in schools.
<https://consortium.uchicago.edu/publications/trust-schools-core-resource-improvement>
- Piasak, A. (2024, April 5). AI กับการศึกษาไทย: โอกาส ความท้าทาย และการเตรียมพร้อม. Apipoj Piasak. <https://data-espresso.com/ai->
- Atena, R., & San Pascual Batangas, S. (2018). Flexibility and adaptability of secondary school managers to 21st century skills. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 40(2), 169–185.
<http://gssrr.org/index.php?journal=JournalOfBasicAndApplied>
- Bagley, S. S., & Margolis, J. (2018). The emergence and failure to launch of hybrid teacher leadership. *International Journal of Teacher Leadership*, 33(1).
- Bøe, M., & H. K. (2014). Knowledge development through hybrid leadership practices. *Nordic Early Childhood Education Research Journal*, 8, 1–14.
- Boomsma, A. (1982). The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models (pp. 149–173).

- Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices: Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230–241.
<https://doi.org/10.1108/09513550310472311>
- Challenger, G., & C. (2026). Layoffs rise 25% to 60,620 in March; AI-related cutting leads all reasons in March.
- Changsalak, C. (2022, May 25). 9 คุณลักษณะผู้นำที่ดีตามทฤษฎีจิตวิทยาที่โลกยุคใหม่ต้องการ. ISTRONG Mental Health. <https://www.istrong.co/single-post/9-qualities-of-a-good-leader>
- Chowdhury, T. I., Al Saeedi, A. S., Karim, A. M., Ahmed, A. R., & Karim, A. M. (2024). Effective contemporary leadership in the tertiary education: Global stakeholders viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/20466>
- Christensen, A. A., & Jerrim, J. (2025). Professional learning communities and teacher outcomes: A cross-national analysis. *Teaching and Teacher Education*, 156, Article 104920. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104920>
- Baker, C. (2023). Why is leadership important? Leaders. <https://leaders.com/articles/leadership/why-is-leadership-important/>
- Collet, V. S., Endacott, J. L., Goering, C. Z., Denny, G., Jennings, J. A., & Norton, G. P. (2020). Leadership hybridity: Examining teachers' perceptions of standards-based reform. *Journal of School Leadership*, 30(5), 444–464.
<https://doi.org/10.1177/1052684619852116>
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30(4), 147–154. <https://doi.org/10.1177/0892020616665938>

Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2016). Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. *Developmental Review*, 41, 71–90.
<https://doi.org/10.1016/j.dr.2016.06.004>

Digital University. (2024). การออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มากกว่า Hybrid & Blended Learning. KNIT. <https://du-knit.org>

Dirican, C. (2015). The impacts of robotics and artificial intelligence on business and economics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 564–573.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.134>

Dufour, R. (2004). What is a “professional learning community”? *Educational Leadership*, 61, 6–11.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

Dută, L. C. (2011, March 2). Leadership styles. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=669348>

Dydaktyki, K., Pedagogiki, I., & Nauk Pedagogicznych Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej Warszawa, W. (2017). Teacher and student perceptions of school climate: Some conclusions from school culture and climate research. *Journal of Modern Science*, 32(1), 63–82.
<http://www.schoolclimate.org/climate>

Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: Experiences of early-career school principals. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 483–506.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0076>

- Buehler, F. (2024). Exploring hybrid leadership dynamics: Autonomy and alignment as critical success factors. University of Applied Sciences Vorarlberg.
- Fullan, M. (2006). Change theory: A force for school improvement. Centre for Strategic Education.
- Gardiner, M. E., & Enomoto, E. K. (2006). Urban school principals and their role as multicultural leaders. *Urban Education*, 41(6), 560–584.
<https://doi.org/10.1177/0042085906294504>
- Gartner. (2021, January 13). Are you a hybrid workforce champion or a laggard?
- Pugliese, G. (2016). Kantei diplomacy? Japan's hybrid leadership in foreign and security policy. *Taylor & Francis Online*, 151–168.
- Global Integration. (2023). Hybrid leadership training tailored to the needs of your specific organization and delivered face to face or virtually.
<https://www.global-integration.com/virtual-teams-training/hybrid-leadership-training/>
- Google Cloud. (2024). What is artificial intelligence (AI)? Google Cloud.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233–255.
https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Guest Contributor. (2024, June 14). 9 principles of successful hybrid leadership in remote teams. TIMIFY. <https://www.timify.com/en/blog/nine-principles-of-successful-hybrid-leadership/>
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334–345.
- HiBob. (2024). The advantages of the hybrid work model. HiBob.
<https://www.hibob.com/guides/hybrid-working-model-advantages/>

- Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393–400. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.090402>
- Thepchatre, J. (2020, May 15). The new normal: Unfamiliar lifestyles in a familiar world. Samitivej.
- Díaz-Gibson, J., Cívís Zaragoza, M., & Riera Romani, J. (2016). Networked leadership in educational collaborative networks. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/1741143216628532>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*.
- Kiela, D., Bartolo, M., Nie, Y., Kaushik, D., Geiger, A., Wu, Z., Vidgen, B., Prasad, G., Singh, A., Ringshia, P., Ma, Z., Thrush, T., Riedel, S., Waseem, Z., Stenetorp, P., Jia, R., Bansal, M., Potts, C., & Williams, A. (n.d.). Dynabench: Rethinking benchmarking in NLP.
- Kmak, K. (2025). Hybrid culture in the modern world. Unrubble. <https://unrubble.com/blog/hybrid-culture-in-the-modern-world>
- KMITL. (2024). ปัญญาประดิษฐ์ (AI) กับการศึกษาในประเทศไทย. KMITL.
- Milfont, T. L., & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 111–130. <https://doi.org/10.21500/20112084.857>
- Layoffs.fyi. (2026). 101,550 tech employees laid off: 120 tech companies with layoffs in 2026. Layoffs.fyi.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. www.ncsl.org.uk

Macro Care. (n.d.). Hybrid classroom: การเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างออนไลน์และออฟไลน์.

Retrieved December 21, 2024, from

<https://www.mc.co.th/eshop/content/215-hybrid-learning>

Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation?

Mollah, M. (2022, December 1). What is traditional leadership style? Definition, example, pros and cons. Mashum Mollah.

Boyles, M. (2023, January 24). Organizational leadership: What it is and why it's important. Harvard Business School Online.

<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-organizational-leadership>

Mihai, R.-L. (2019). Leadership in the digital era. Valahian Journal of Economic Studies, 10(1), 65–72. <https://doi.org/10.2478/vjes-2019-0006>

Milton, J., & Al-Busaidi, A. (2023). New role of leadership in AI era: Educational sector. SHS Web of Conferences, 156, Article 09005.

<https://doi.org/10.1051/shsconf/202315609005>

mim. (2024, April 26). Hybrid leadership styles. Masters in Minds.

<https://www.mastersinminds.com/hybrid-leadership-styles>

National University. (2024). Why is leadership important in business administration?

National University. <https://www.nu.edu/blog/why-is-leadership-important-in-business-administration/>

Nazir, B., Soomro, S. A., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2014). Hybrid leadership and employees capacity building. International Journal of Scientific and

Engineering Research, 5(12), 35–43. <https://doi.org/10.14299/ijser.2014.12.006>

Barney, N., & Pratt, M. (2023, March). What is leadership? TechTarget.

Mason, N. (2024). Hybrid leadership: 13 best practices to future-proof the office.

Office Space. <https://www.officespacesoftware.com/blog/hybrid-leadership/>

- Okan Bulut. (2020, December 21). Testing for measurement invariance in R. University of Alberta.
- Mamchii, O. (2023, January 19). How to be an effective hybrid leader in 2024? Best Diplomats. <https://bestdiplomats.org/hybrid-leadership/>
- Organizational Dynamics. (1973). Traditional leadership theories.
- Orogun, D. O. (2023). Hybrid leadership in African neo-Pentecostalism. *Religions*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/rel14050632>
- Tian, Q. (2013). Hybrid leadership: A study of the leadership roles and characteristics of nine Chinese university presidents with U.S. experiences.
- Rasberry, N. J. (2015). The impact of hybrid leadership behaviors on effective healthcare recruiting. The Chicago School of Professional Psychology.
- Reuters. (2026, May 6). Companies cutting jobs as investments shift toward AI. Reuters.
- Sapian, R. N., Abdullah, R. B., Ghani, M. F. A., Abdullah, Z., Marfarrina, I., & Omar, B. (2020). The relationship between principal's communication style and school climate.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4–70. <https://doi.org/10.1177/109442810031002>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2013). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world.
- Saeed, S., & Daud, S. (2023). Impact of hybrid leadership on company's performance. *Pakistan Journal of International Affairs*, 6(2), 414–423.

- Klevan, S., Leung-Gagné, M., & Nakajima, T. M. (2024, October 31). Using data to improve school climate: Insights from three California schools. Learning Policy Institute.
- Suhonen, S. (2023). "New normal": The effects of hybrid working model on leadership.
- Shabbir, M. A., Ishtiaq, Z., & Zia-ud-Din, M. (2017). The impact of hybrid leadership on employee performance in textile sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4).
<https://doi.org/10.6007/ijarbs/v7-i4/2815>
- SMC. (2022). Education technology: EdTech ในประเทศไทย.
- The Bridger Group. (2025, September 1). The rise of hybrid leadership in a hybrid world. <https://www.bridgergrp.com/blog/the-rise-of-hybrid-leadership-in-a-hybrid-world>
- Maier, T. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce.
- Tonini, D. C., Burbules, N. C., & Gunsalus, C. K. (2016). New models of hybrid leadership in global higher education. *Educational Considerations*, 43(3).
<https://doi.org/10.4148/0146-9282.1019>
- Torrence, B. S., & Connelly, S. (2019). Emotion regulation tendencies and leadership performance: An examination of cognitive and behavioral regulation strategies. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1486.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>
- Townsend, A. (2015). Leading school networks: Hybrid leadership in action?
- Vann, B. A., Coleman, A. N., & Simpson, J. A. (2014). Development of the Vannsimpco Leadership Survey: A delineation of hybrid leadership styles. *Journal of*

Applied Business Research, 30(1), 28–39.

Wikipedia. (2567, December 15). ปัญญาประดิษฐ์. Wikipedia.

Tse, W. W.-Y., Lai, M. H. C., & Zhang, Y. (2023). Does strict invariance matter? Valid group mean comparisons with ordered-categorical items. *Behavior Research Methods*, 56(4). <https://doi.org/10.3758/s13428-023-02247-6>

Yarooms. (2024, March 18). 10 benefits of the hybrid work model [With statistics].

Yarooms International.





ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์ข้อมูลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบตัวบ่งชี้

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2	รศ.ดร.ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอริชัย	หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3	ผศ.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน	อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4	ผศ.ดร.ศักดิ์นาถ นันท์	อาจารย์สังกัดสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
5	ดร.ศักดา ชัยภักย์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น
6	ดร. สุวิทย์ เพียรชนะ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
7	ดร.ศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม จ.ขอนแก่น
8	ดร.จิรวัฒน์ วงษ์คง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวแก้วพิทยาคม จ.ขอนแก่น
9	ดร.นิตยาพร กีนบุญ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนแวงใหญ่พิทยาคม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล	อาจารย์หลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2	ดร.กรรณิกา ไวโสภา	อาจารย์หลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
3	ดร.ศักดา ชัยภัย	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น
4	ดร.ปฐมพงษ์ สมอฝาก	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 1
5	ดร.สุวิทย์ เพียรชนะ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
6	ดร.ศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม
7	ดร.อุเทนทร์ ชันติยู	ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยอนุกุลวิทยา
8	ดร.นรากรณ คำแหงพล	ศึกษาเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เลย-หนองบัวลำภู
9	ดร.สุทธิกร กรมทอง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม
10	ดร.สมาน ล้าลอง	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น
11	ดร.สมชาย วงศา	ครูโรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอติชัย	หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ บางวิเศษ	อาจารย์สังกัดสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
3	ดร.มงคล ศรีนวล	ศึกษาธิการจังหวัดเลย
4	นายไพชยา พิมพ์ิมสารี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาญจนบุรี
5	ดร.พิจิตร พรหมจรรย์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
6	ดร.อดุล อิงแก้ว	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพพิทยาคม (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)
7	ดร.อุเทนร์ ชันติยู	ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยอนุกุลวิทยา
8	ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทรายขาววิทยา
9	ดร.นิตยาพร กินบุญ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนแวงใหญ่พิทยาคม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มรภ.สกลนคร
2	ผศ.ดร.ศักดิ์นาภรณ์ นันท์	อาจารย์สังกัดสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
3	ดร.มงคล ศรีนวล	ศึกษาธิการจังหวัดเลย
4	นายไพชยา พิมพ์สารี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี
5	ดร.สุวิทย์ เพียรชนะ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
6	ดร.กวีวัฒน์ ฤชัยลाम	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร
7	ดร.อดุล อิงแก้ว	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพพิทยาคม สพม.ขอนแก่น (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ)
8	ดร.จิตติศักดิ์ นามวงษา	ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยพิทยาคม
9	ดร.จิรวัฒน์ วงษ์คง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวแก้วพิทยาคม จ.ขอนแก่น



ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ





คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จังหวัดยะลา
 เลขที่ 91 ถนนเทศบาล 1 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000 โทรศัพท์ 0 7321 2863 ต่อ 131
 E-mail: scphyl.irb@yala.ac.th Website: http://www.yala.ac.th/IRB-SCPHYL/

AF 04-03

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ชื่อโครงการวิจัย	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล		
รหัสจริยธรรมการวิจัย	SCPHYLIB-2568/730		
ผู้วิจัยหลัก	นายวันนิต สุธรรมฤทธิ์		
สังกัด	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย		
วิธีการพิจารณา	Expedited		
วันที่ส่ง	06 ตุลาคม 2568	วันที่พิจารณา	09 ตุลาคม 2568
วันที่รับรอง	07 พฤศจิกายน 2568	วันหมดอายุ	07 พฤศจิกายน 2569

เอกสารที่รับรอง

1. โครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงข้อมูลอาสาสมัครวิจัย
4. เอกสารแสดงความยินยอมโดยได้รับการบอกกล่าว
5. ประวัตินักวิจัย/คณะนักวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จังหวัดยะลา
 ได้พิจารณาโครงการวิจัยแล้ว ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ตามระเบียบแนวทาง
 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ:

1. กำหนดส่งรายงานความก้าวหน้า 07. พฤษภาคม 2569 แบบฟอร์ม AF 03-19
2. กำหนดส่งรายงานสิ้นสุดโครงการ 07. ธันวาคม 2569 แบบฟอร์ม AF 03-20
3. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัยหลังได้รับการ
รับรอง ให้นักวิจัยขออนุมัติปรับรายละเอียด แบบฟอร์ม AF 07-01
และ AF 07-02
4. หากดำเนินการวิจัยไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลารับรอง
ให้นักวิจัยขออนุมัติขยายระยะเวลา แบบฟอร์ม AF 03-18

(นายอวิรุทธิ์ สิงห์กุล)

เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

(ผศ.ดร.อัญชลี พงศ์เกษตร)

รองประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ คนที่ 1

(หนังสือรับรองมีป็นนตราสัญลักษณ์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จังหวัดยะลา)

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลและขอเข้าถึงสำเนาสำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์พร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๕๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตและขอเข้าถึงข้อมูลและขอเข้าถึงเอกสารสำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร รศ.ดร.ธีรศักดิ์ อุบไมยอิชัย หัวหน้าภาควิชาบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลและขอเข้าสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ผศ.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๕๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๐๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขอเข้าสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ผศ.ดร.ศักดิ์นาถรณ์ นันท์ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่ จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๕๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขอเข้าถึงสัณฐานสำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ดร.ศักดิ์ ชัยภักดิ์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย-วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลและขอเข้าถึงสำเนาเอกสารสำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ดร. สุวิทย์ เพียรชนะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๖๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขอเข้าสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ดร.ศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเยี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวัชรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๒๗

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขอเข้าถึงสํานักงานสำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ดร.จิรวัดน์ วงษ์คง ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวแก้วพิทยาคม จ.ขอนแก่น

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย-วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๒๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลและขอเข้าสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยระยะที่ ๑ (EFA)

เจริญพร ดร.นิตยาพร กิณบุญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนแนวใหญ่วิทยาคม

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์พร สุดเยี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๐๔๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจคุณภาพเครื่องมือด้วยการประเมิน (IOC)

เจริญพร ดร.กุลธิดา ศรีโกเมนทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินงานวิจัยคุณูปนิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์พร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือด้วยการประเมิน (IOC) เพื่อความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธธีรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/๐๒๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโฮบริด

เจริญพร ดร.มงคล ทรนวล ศึกษาธิการจังหวัดเลย

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์พร สุดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตขอเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริ เกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอขออนุญาตให้ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เสร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุญาตในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิววิวัฒน์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๖๑๖๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริ เกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์พร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใครขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิริเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิชัยเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๙๑๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปัตตานี

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริ เกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๕๖๓๙

ที่

ป.ว ๗๙๑๘/๖๑๐๐๙๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และออกหนังสือส่งไปยังทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียดเอกสารดังแนบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๔

ที่ อว ๗๔๑๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตขอทราบข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริ เกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ อว ๗๔๑๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริ เกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๔

ที่ อว ๗๔๑๘/๑๐๐๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

ด้วยนายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริ เกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และ ดำเนินการส่งเอกสารต่อไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เสร็จลุล่วงและสามารถ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวัชรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ บ.ว ๗๔๑๘/๑๑๐๐๔๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และออกหนังสือส่งไปยังทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียดเอกสารแนบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ บ.ว ๗๔๑๘/๖๑๐๐๔๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เชิงคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และออกหนังสือส่งไปยังทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียดเอกสารแนบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุญาตในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิริเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ที่ บ.ว ๗๕๑๘/๖๑๐๐๕๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์พร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และออกหนังสือส่งไปยังทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียดเอกสารแนบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๕๖๓๙

ที่ บ.ว ๗๔๑๘๘/๖๑๐๐๔๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ด้วย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมี รศ.ดร.บุญช่วย ศรีเกษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และออกหนังสือส่งไปยังทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘ ถึงวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียดเอกสารแนบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิชัยเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๙๐-๓๔๐๔๖๓๙

ภาคผนวก ค
เครื่องมือในการวิจัย





สำหรับครู/ผู้บริหาร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA)

ชื่อเรื่องคุณฉันทิพนธ์

(ภาษาไทย) : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

(ภาษาอังกฤษ) : Development of hybrid leadership indicators for secondary school administrators. Under the Basic Education Commission: Model invariance analysis

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงทุกประการ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด
3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อ ใด ๆ ต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร คณะครูผู้สอน ทั้งสิ้น และข้อมูลที่ให้จะถูกเก็บเป็นความลับ ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
4. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้ เกณฑ์แปลความหมายระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



เพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามของท่าน ท่านสามารถเลือกช่องทางในการตอบแบบสอบถามได้ที่ลิงก์ หรือ QR Code ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ (1) ชาย

☐ (2) หญิง

2. อายุ

☐ (1) น้อยกว่า 30 ปี

☐ (2) 31-40 ปี

☐ (3) มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ (1) ปริญญาตรี

☐ (2) ปริญญาโท

☐ (3) ปริญญาเอก

☐ (4) อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ (2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ (3) ครู

☐ (4) อื่น ๆ โปรดระบุ

5. สถานที่ทำงาน

☐ (1) สถานศึกษา

☐ (2) สำนักงานเขตพื้นที่

☐ (3) อื่น ๆ

6. ขนาดของสถานศึกษา

☐ (1) กลุ่มที่ 1 สถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียน 0 – 120 คน)

และ สถานศึกษาขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน)

☐ (2) กลุ่มที่ 2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 – 1,500 คน)

และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)

7. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ (1) น้อยกว่า 5 ปี

☐ (2) 5-10 ปี

☐ (3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้ เกณฑ์แปลความหมายระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ทำเครื่องหมาย (✓) “ถูก” ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็น โดยมีนิยามดังนี้

ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหาร (Hybrid Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีแนวทางการผสมผสานแนวปฏิบัติที่ดีของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม และแนวปฏิบัติที่ดีของภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ทันสมัยและสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในบริบทการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบไฮบริด สามารถรักษาวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติดั้งเดิมที่ดีขององค์กร และสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการและสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการผสมผสานระหว่างการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การสร้างความร่วมมือ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เปิดกว้างทางความคิดและยอมรับความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรม เพศ และวัย เป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและปลอดภัยที่พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรเรียนรู้เชิงบวกเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

ระดับความคิดเห็น

5 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

4 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมาก

3 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับน้อย

1 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
H1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพทางกายภาพที่โดดเด่น					
H2	ผู้บริหารมีความกล้าแสดงออก					
H3	ผู้บริหารมีอิทธิพลและการดึงดูดใจ					
H4	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับบัญชา					
H5	ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี					
H6	ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม					

ข้อ	รายการตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
H7	ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ					
H8	ผู้บริหารสร้างทีมคุณภาพ					
H9	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
H10	ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมาย					
H11	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศ ทางวิชาชีพ					
H12	ผู้บริหารมีการทำงานด้วยความร่วมมือ					
H13	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ					
H14	ผู้บริหารมีการสร้างความสามัคคี					
H15	ทักษะการสื่อสาร					
H16	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร					
H17	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการโครงสร้างและ ระบบงานขององค์กร					
H18	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน/ กฎเกณฑ์					
H19	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์					
H20	ผู้บริหารมีทักษะการจัดลำดับความสำคัญ					
H21	ผู้บริหารมีทักษะการจัดการเวลา					
H22	ผู้บริหารมีทักษะการจัดระเบียบ					
H23	ผู้บริหารมีความสามารถในการทนต่อความเครียด					
H24	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างสมดุลชีวิต และการทำงาน					
H25	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลทักษะ					
H26	ผู้บริหารทักษะการบริหารจัดการบุคลากร					
H27	ผู้บริหารมีทักษะการจัดการข้อมูล					
H28	ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมี ประสิทธิภาพ					

ข้อ	รายการตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
H29	ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา					
H30	ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
H31	ผู้บริหารมีทักษะการปรับตัว					
H32	ผู้บริหารมีความสามารถความยืดหยุ่น					
H33	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
H34	ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
H35	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ					
H36	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ					
H37	ผู้บริหารมีความฉลาดรอบรู้ทางปัญญา					
H38	ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์					
H39	ผู้บริหารมีทักษะระหว่างบุคคล					
H40	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย					
H41	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ					
H42	ผู้บริหารมีทักษะการรับฟังความคิดเห็น					
H43	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					
H44	ผู้บริหารสร้างความโปร่งใส					
H45	ผู้บริหารมีมุมมองต่างระดับโลก					
H46	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้					
H47	ผู้บริหารมีกรอบแนวคิดแบบเติบโต					
H48	ผู้บริหารมีทักษะความคิดสร้างสรรค์					
H49	ผู้บริหารมีทักษะวางแผน					
H50	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก					
H51	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในองค์กร					

ข้อ	รายการตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
H52	ผู้บริหารยอมรับความหลากหลาย และความเท่าเทียม					
H53	ผู้บริหารติดตามประเมินผลของงาน					
H54	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านได้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม ครบทุกข้อแล้วครับ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม
(.....)

ตำแหน่ง

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย
(นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

วันที่แบบสอบถาม...../...../.....



แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

สำหรับการวิจัยระยะที่ 1 สัมภาษณ์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ชื่อเรื่องคุณูปการ

(ภาษาไทย) : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

(ภาษาอังกฤษ) : Development of hybrid leadership indicators for secondary school
administrators. Under the Basic Education Commission: Model invariance
analysis

ผู้วิจัย

นายวันนิต สุธรรมฤทธิ์

นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

E-mail

wanniwat.sut@ubr.ac.th

โทร

090-3404639

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ

รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนา
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารอบ
แนวคิดการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย และเป็นการสรุปภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อคำให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ประเด็นที่ 2.1 ท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวแปรที่ศึกษา	ความคิดเห็น ของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
1.ผู้นำบุคลิกภาพ	ผู้บริหารที่มีบุคลิกสง่างามและ มั่นใจ ดำรงตนด้วยความ ซื่อสัตย์ มีวินัย และยึดมั่นความ ยุติธรรม แสดงความเอาใจใส่ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใช้ สติปัญญาและความเข้าใจ อารมณ์อย่างชาญฉลาด และมี ความยืดหยุ่นในการปรับตัวและ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อ พัฒนาองค์กร	H20 ผู้บริหารมีทักษะการจัดลำดับความสำคัญ H5 ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี H2 ผู้บริหารมีความกล้าแสดงออก H54 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน H25 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลทักษะ H3 ผู้บริหารมีอิทธิพลและการดึงดูดใจ H24 ผู้บริหารมีทักษะการสร้างสมดุลชีวิต และการทำงาน H29 ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา H21 ผู้บริหารมีทักษะการจัดการเวลา H4 ผู้บริหารมีความสามารถในการนำและบังคับบัญชา H38 ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ H6 ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม H37 ผู้บริหารมีความฉลาดรอบรู้ทางปัญญา	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
2.ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม	ความสามารถในทักษะการ สร้างการมีส่วนร่วม การสร้าง	H39 ผู้บริหารมีทักษะระหว่างบุคคล H15 ทักษะการสื่อสาร	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวแปรที่ศึกษา	ความคิดเห็น ของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
	ทีมงานคุณภาพ การร่วมมือ การสื่อสาร การสร้างความเชื่อ ใจ การมีส่วนร่วมและแรง บันดาลใจให้บุคลากร	H42 ผู้บริหารมีทักษะการรับฟังความคิดเห็น H8 ผู้บริหารสร้างทีมงานคุณภาพ H12 ผู้บริหารมีการทำงานด้วยความร่วมมือ H9 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน H13 ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ		
3.การบริหารจัดการ เชิงระบบ	ความสามารถของผู้บริหารใน การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ วางแผนและตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล มอบหมายงานอย่าง มีประสิทธิภาพ จัดการข้อมูล อย่างเป็นระบบ บริหาร ทรัพยากรและบุคลากรอย่าง เหมาะสม และแก้ปัญหาอย่าง เป็นขั้นตอน เพื่อพัฒนาองค์กร อย่างมีคุณภาพ โปร่งใส และ ยั่งยืน	H19 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ H44 ผู้บริหารสร้างความโปร่งใส H18 ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน/ กฎเกณฑ์ H26 ผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการบุคลากร H49 ผู้บริหารมีทักษะวางแผน H16 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร H43 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ H53 ผู้บริหารติดตามประเมินผลของงาน H17 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการโครงสร้างและ ระบบงานขององค์กร	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวแปรที่ศึกษา	ความคิดเห็น ของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
		H1 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพทางกายภาพที่โดดเด่น		
4.ทักษะการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง	ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว การรับมือการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ต่อเนื่อง	H31 ผู้บริหารมีทักษะการปรับตัว H40 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย H48 ผู้บริหารมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ H34 ผู้บริหารมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง H27 ผู้บริหารมีทักษะการจัดการข้อมูล H33 ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการการ เปลี่ยนแปลงองค์กร H28 ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมี ประสิทธิภาพ H32 ผู้บริหารมีความสามารถความยืดหยุ่น H22 ผู้บริหารมีทักษะการจัดระเบียบ H30 ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล H47 ผู้บริหารมีกรอบแนวคิดแบบเติบโต H45 ผู้บริหารมีมุมมองต่างระดับโลก	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวแปรที่ศึกษา	ความคิดเห็น ของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
		H10 ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมาย H23 ผู้บริหารมีความสามารถในการทนต่อความเครียด		
5.การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรเชิง บวก (Building a Positive Organizational Culture)	ความสามารถของผู้บริหารใน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ ปลอดภัยและเปิดกว้าง ส่งเสริม ความหลากหลายและความเท่า เทียม สร้างบรรยากาศที่เป็น มิตรและมีส่วนร่วม เพื่อด้อยอด ศักยภาพของบุคลากรและสร้าง ความกลมกลืนในองค์กรอย่าง ยั่งยืน	H51 ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความ ภาคภูมิใจในองค์กร H41 ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ H46 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ H14 ผู้บริหารมีการสร้างความสามัคคี H52 ผู้บริหารยอมรับความหลากหลาย และความเท่าเทียม H36 ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ H7 ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ H35 ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ H11 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศ ทางวิชาชีพ H50 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

ประเด็นที่ 2.2 ท่านเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้นำบุคลิกภาพ คือ การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ทักษะและการทำงานเหมาะสม			
1.1 บุคลิกภาพที่โดดเด่น คือ การแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอิทธิพลและความดึงดูดใจต่อบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเกิดผลเป็นที่ประจักษ์	1.ผู้บริหารแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สง่างาม น่าเชื่อถือ กิริยาภูมิฐาน และแสดงความมั่นใจ 2.ผู้บริหารแสดงออกถึงเสน่ห์ส่วนบุคคลที่ดึงดูดใจและสร้างการยอมรับจากผู้อื่น 3.ผู้บริหารมีการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน 4.ผู้บริหารมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ 5.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
1.2 ความเฉลียวฉลาด คือ ความฉลาดรอบรู้ มีการบริหารอารมณ์และสร้างสมดุลทักษะที่ดีสามารถใช้เทคโนโลยี และ	1.ผู้บริหารมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบแหลมในการเข้าใจ วิเคราะห์ และตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว 2.ผู้บริหารรับรู้ ทำความเข้าใจ และควบคุมอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น 3.ผู้บริหารมีความสามารถปรับใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนโรงเรียนและบรรลุเป้าหมาย	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
สามารถปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก	4.ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา ปรับวิธีการตัดสินใจให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง		
1.3 การสร้างสมดุลแห่งตน คือ การจัดสรรเวลาและบทบาทระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจของตนเอง และการสร้างความสมดุลของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน	1.ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม 2.ผู้บริหารสามารถดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ 3.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างทักษะแบบแข็ง (HARD SKILL) และแบบอ่อน (SOFT SKILL) อย่างเหมาะสม	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
2.ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม			
2.1 การสร้างทีม คือ การรวบรวมคนที่มีเป้าหมายเดียวกัน มาร่วมกันวางแผน ทำงานอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทักษะระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด	1.ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายร่วมในทีมองค์กรที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน 2.บริหารสร้างพื้นที่ร่วมคิดวางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
2.2 ทักษะการสร้างการมีส่วนร่วม คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน และภายนอกองค์กร	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
2.3 การสื่อสาร คือ การสื่อสารอย่างชัดเจน เลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบท สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเปิดรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	1.ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูล อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเข้าใจง่าย 2.ผู้บริหารเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบทและบุคลากร ทั้งทางออนไลน์ และออฟไลน์ 3.ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ให้เกียรติผู้อื่น 4.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
3.การบริหารจัดการเชิงระบบ			
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	1.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) อย่างสม่ำเสมอ 2.ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเห็นภาพอนาคตร่วมกัน 3.ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ชัดเจน 4.ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
3.2 การจัดการองค์กร คือ การวางโครงสร้างและระบบงานในองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นระบบ	1.ผู้บริหารมีความสามารถในการวางโครงสร้างและระบบงานขององค์กร การกำหนดสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 2. ผู้บริหารมีความสามารถจัดทำแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ หรือระเบียบงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน 3.ผู้บริหารมีความสามารถจัดสรรทรัพยากร บุคคลและงบประมาณ ให้เหมาะสม คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม	4.ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายได้อย่างเหมาะสม		
3.3 การจัดการงาน คือ การ จัดลำดับความสำคัญและบริหาร เวลาของงานอย่างเหมาะสม โดย ใช้จัดระเบียบงานและข้อมูล เพื่อ นำมาประกอบตัดสินใจและแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน	1.ผู้บริหารสามารถแยกแยะงานเร่งด่วนและวางแผนดำเนินงานตามลำดับ ความสำคัญ 2.ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินงาน แผนงานประจำเดือน ประจำปี และกำหนด ระยะเวลาให้แต่ละงานเหมาะสม 3.ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึง ข้อมูลได้รวดเร็ว ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อน 4.ผู้บริหารใช้ข้อมูล และความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ ผลกระทบระยะสั้น ระยะยาวเพื่อประกอบการตัดสินใจ 5.ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลรอบด้านเลือกวิธีการที่ เหมาะสม	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
4.ทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง			
4.1 ความยืดหยุ่นและการ ปรับตัว คือ การยอมรับและตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของนโยบาย	1.ผู้บริหารยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยี และ พร้อมปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก 2.ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแผน วิธีการ หรือรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์จริงโดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
เทคโนโลยี การปรับวิธีการทำงาน อย่างยืดหยุ่น สื่อสารและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่าง เป็นระบบ พร้อมควบคุมอารมณ์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลใน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวดเร็ว	3.ผู้บริหารสามารถสื่อสารเหตุผล เป้าหมาย และแนวทางของการเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างชัดเจน พร้อมรับฟังข้อกังวลและสนับสนุนบุคลากรให้ปรับตัวได้ อย่างเป็นระบบ 4.ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่ กดดัน หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		
4.2 ทักษะทางเทคโนโลยี คือ ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีจริยธรรม	1.ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ ในการสื่อสาร การบริหารจัดการ และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม 2.ผู้บริหารมีความสามารถในการคัดเลือก และประเมินความน่าเชื่อถือของ ข้อมูลดิจิทัล พร้อมใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ 3.ผู้บริหารแสวงหาความรู้ และส่งเสริมการให้ครูใช้เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
4.3 มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า คือ การเรียนรู้และประยุกต์ แนวคิด นโยบาย หรือแนวปฏิบัติ ทางการศึกษาระดับโลก และมอง	1.ผู้บริหารติดตามและนำแนวคิด นโยบาย หรือแนวปฏิบัติด้านการศึกษาระดับ โลกมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา 2.ผู้บริหารมองเห็นความท้าทายและข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และ พัฒนา	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
ความท้าทายและข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา และส่งเสริมนวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ในการบริหารและพัฒนา งาน		
5.การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก			
5.1 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและสนับสนุนบุคลากรด้วยความจริงใจ โปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความภาคภูมิใจใน	1.ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เคารพ ให้เกียรติ เพื่อ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร 2.ผู้บริหารรับฟังและเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และข้อจำกัดของครูและบุคลากร พร้อมให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่างเหมาะสม	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
5.2 การสร้างขวัญกำลังใจ คือ การใช้การสื่อสารเชิงบวก การชื่นชมและยกย่องผลงาน แสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1.ผู้บริหารมีการใช้คำชื่นชม การยกย่องผลงานครู และการสื่อสารเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมแรงทางจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครู 2.ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมพลังบวกและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน 3.ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุน ให้กำลังใจ และยกย่องความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 4.ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	
5.3 การยอมรับความหลากหลายและความเท่าเทียม คือ การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าใน	1.ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ 2.ผู้บริหารมีการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน 3.ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าของความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย	

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	พฤติกรรม/ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะ
ความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม			



ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน :
การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

.....

.....

.....

.....

ท่านได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครบทุกข้อแล้วครับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นายวินนิติ สุธรรมฤทธิ์)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....



แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 (hybrid leadership indicators for secondary school administrators)

ผู้วิจัย นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์ นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คำชี้แจงแบบตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นข้อคำถาม เพื่อใช้ในแบบสอบถามในการวิจัยเรื่อง

“การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โปรดพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องของประเด็นข้อคำถามโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น ตามเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าสอดคล้อง
- 1 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 0 หมายถึง ไม่คลอดสอดคล้อง

องค์กรประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำแบบไฮบริด หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีแนวทางการผสมผสานแนวปฏิบัติที่ดีของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม และแนวปฏิบัติที่ดีของภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อให้เกิดคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารที่แสดงบุคลิกภาพผู้นำที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา ำ อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกที่เคารพความหลากหลาย เสริมพลังบุคลากร และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง						
1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด หมายถึง การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ทักษะและการทำงานเหมาะสม						
1.1 บุคลิกภาพ น่าเชื่อถือ	การแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอิทธิพลและความดึงดูดใจต่อบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ จนเกิดผลเป็นที่ประจักษ์	1.ผู้บริหารแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่มั่นใจ สง่างาม น่าเชื่อถือ และกิริยาภูมิฐาน				
		2.ผู้บริหารแสดงออกถึงเสน่ห์ส่วนบุคคลที่ดึงดูดใจ และสร้างการยอมรับจากผู้อื่น				
		3.ผู้บริหารมีการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน				
		4.ผู้บริหารมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
		5.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์				
1.2 ความฉลาด แบบไฮบริด	ความฉลาดรอบรู้ มีการบริหาร อารมณ์และสร้างสมดุลทักษะที่ ดี สามารถใช้เทคโนโลยี และ สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลก	1.ผู้บริหารมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบแหลมใน การเข้าใจ วิเคราะห์ และตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อน ได้อย่างรวดเร็ว				
		2.ผู้บริหารรับรู้ ทำความเข้าใจ และควบคุมอารมณ์ ทั้งของตนเองและผู้อื่น				
		3.ผู้บริหารมีความสามารถปรับใช้เทคโนโลยีในการ ขับเคลื่อนโรงเรียนและบรรลุเป้าหมาย				
		4.ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหา ปรับวิธีการ ตัดสินใจให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง				
1.3 การสร้าง สมดุลแห่งตน	การจัดสรรเวลาและบทบาท ระหว่างการทำงานและชีวิต	1.ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและ ชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
	ส่วนตัวอย่างเหมาะสม ควบคู่ กับการดูแลสุขภาพทางกาย และจิตใจของตนเอง และการ สร้างความสมดุลของทักษะที่ จำเป็นต่อการทำงาน	2.ผู้บริหารสามารถดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจ ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ				
		3.ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสมดุล ระหว่างทักษะความรู้ (HARD SKILL) และทักษะ อารมณ์ (SOFT SKILL) อย่างเหมาะสม				
2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ หมายถึง การสร้างความร่วมมือโดยการกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสวางแผน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา โดยใช้วิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสม พร้อมสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน						
2.1 ทักษะการ สร้างการมีส่วน ร่วม	การกำหนดเป้าหมายร่วมที่ ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผน การ ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน	1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายร่วมที่นำไปสู่การ ปฏิบัติอย่างชัดเจน				
		2.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในการคิด วางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน				
		3.ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วน เกี่ยวข้องภายใน และภายนอกโรงเรียน				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
2.2 การสื่อสาร ระหว่างบุคคล	การสื่อสารอย่างชัดเจน เลือก รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม กับบริบท สร้างความสัมพันธ์ที่ ดี และเปิดรับฟังความคิดเห็นที่ หลากหลาย	1.ผู้บริหารสื่อสารข้อมูล อย่างชัดเจน ถูกต้อง และ เข้าใจง่าย				
		2.ผู้บริหารเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับ บริบทและบุคลากร ทั้งทางออนไลน์ และออฟไลน์				
		3.ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตร ให้ เกียรติ				
		4.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดรับความ คิดเห็นที่หลากหลาย				
3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บริหารจัดการโรงเรียนและงานอย่างเป็นระบบ ใช้ทรัพยากรและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา พร้อมติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง						
3.1 การสร้าง วิสัยทัศน์เชิงกล ยุทธ์	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก และ กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์	1.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) อย่าง สม่ำเสมอ				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
	ร่วม นำไปสู่การวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	2.ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเห็นภาพอนาคตร่วมกัน				
		3.ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ชัดเจน				
		4.ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน				
3.2 การจัดการ โรงเรียนคุณภาพ	การวางโครงสร้างและระบบงานในโรงเรียนที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นระบบ จัดสรรทรัพยากร	1.ผู้บริหารมีความสามารถในการวางโครงสร้างและระบบงานของโรงเรียน การกำหนดสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน				
		2. ผู้บริหารมีความสามารถจัดทำแนวปฏิบัติข้อบังคับ หรือระเบียบงานที่ครอบคลุม				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
	อย่างคุ้มค่า และมอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสม	กระบวนการทำงาน และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ ตรงกัน				
		3.ผู้บริหารมีความสามารถจัดสรรทรัพยากร บุคคล และงบประมาณ ให้เหมาะสม คุ้มค่า และมี ประสิทธิภาพ				
		4.ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายได้ อย่างเหมาะสม				
3.3 การจัดการ งานประสิทธิภาพ	การจัดลำดับความสำคัญและ บริหารเวลาของงานอย่าง เหมาะสม โดยใช้จัดระเบียบ งานและข้อมูล เพื่อนำมา ประกอบตัดสินใจและแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน	1.ผู้บริหารสามารถแยกแยะงานเร่งด่วนและ วางแผนดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ				
		2.ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานประจำปี ปฏิทินงาน ประจำปี เดือน และกำหนดระยะเวลาให้แต่ละงาน อย่างเหมาะสม				
		3.ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูลอย่าง เป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ลดความ ผิดพลาดและความซ้ำซ้อน				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
		4.ผู้บริหารใช้ข้อมูล และความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น และระยะยาวเพื่อประกอบการตัดสินใจ				
		5.ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูล รอบด้านเพื่อเลือกวิธีการที่เหมาะสม				
4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต หมายถึง การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งเรียนรู้ และประยุกต์แนวคิดใหม่ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา						
4.1 ความยืดหยุ่น และการปรับตัว	การยอมรับและตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย เทคโนโลยี การปรับวิธีการ ทำงานอย่างยืดหยุ่น สื่อสาร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ พร้อมควบคุม อารมณ์และตัดสินใจอย่างมี	1.ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย การศึกษา เทคโนโลยี และพร้อมปรับแนวทางการ ทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก				
		2.ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแผน วิธีการ หรือรูปแบบ การทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงโดยไม่ ยึดติดกับแนวทางเดิม				
		3.ผู้บริหารสื่อสารเหตุผล เป้าหมาย และแนวทาง ของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อม				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
	เหตุผลในสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	รับฟังข้อกังวลและสนับสนุนบุคลากรให้ปรับตัวได้ อย่างเป็นระบบ				
		4.ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจ อย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่กดดัน หรือ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว				
4.2 การรู้ดิจิทัล	ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยี ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีจริยธรรม	1.ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ แพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การบริหาร จัดการ และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ				
		2.ผู้บริหารมีความสามารถในการคัดเลือก วิเคราะห์ และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล พร้อมใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณและถูกต้อง				
		3.ผู้บริหารแสวงหาความรู้ และส่งเสริมการให้ครูใช้ เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการแสวงหาความรู้ในการ				

[illegible]

องค์กรประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
5.1 การสร้าง วัฒนธรรมโรงเรียน ที่เป็นมิตร	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อ ความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและ สนับสนุนบุคลากรด้วยความ จริงใจ โปร่งใส เปิดโอกาสให้มี ส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกัน จนเกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความ ภาคภูมิใจในโรงเรียน	1.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ให้ เกียรติ และปลอดภัยทางจิตใจ ส่งเสริม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากร				
		2.ผู้บริหารรับฟังและเข้าใจความรู้สึก ความ ต้องการ และข้อจำกัดของครูและบุคลากร พร้อม ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่างเหมาะสม				
		3.ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความ ซื่อสัตย์ โปร่งใส และรักษาคำมั่นสัญญาอย่าง สม่ำเสมอ จนเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการ ทำงานร่วมกัน				
		4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ร่วมและความภาคภูมิใจในโรงเรียน				

องค์กรประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
		5.ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง				
5.2 การเสริมพลัง	การใช้การสื่อสารเชิงบวก การชื่นชมและยกย่องผลงาน แสดงความเชื่อมั่นและให้กำลังใจ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1.ผู้บริหารใช้คำชื่นชม การยกย่องผลงานครู และการสื่อสารเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมแรงทางจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครู				
		2.ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมพลังบวกและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน				
		3.ผู้บริหารตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนให้กำลังใจ และยกย่องความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ				
		4.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง				

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อคำถาม	แน่ใจว่า สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ข้อเสนอแนะ
5.3 การยอมรับ ความหลากหลาย และความเท่า เทียม	การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม	1.ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ				
		2.ผู้บริหารส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน				
		3.ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าของความหลากหลายด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม				

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

(.....)



สำหรับครู/ผู้บริหาร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์

(ภาษาไทย) : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

(ภาษาอังกฤษ) : Development of hybrid leadership indicators for secondary school
administrators. Under the Basic Education Commission : Model invariance
analysis

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงทุกประการ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด
3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน 2) ครูผู้สอน 3 คน

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร และคณะครูผู้สอน ทั้งสิ้น และข้อมูลที่ให้จะถูกเก็บเป็นความลับ ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และเพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามของท่าน ท่านสามารถเลือกช่องทางในการตอบแบบสอบถามได้ที่ลิง หรือ QR Code ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



ลิงก์แบบสอบถาม : <https://forms.gle/hGPf26dLqjtgWQj77>

นักศึกษาปริญญาเอก นายวันนวัต สุธรรมฤทธิ์

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

โทร.0903404639 Email : wanniwat.sut@student.mbu.ac.th

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- ☐ (1) ชาย ☐ (2) หญิง

2. อายุ

- ☐ (1) น้อยกว่า 30 ปี
☐ (2) 31-40 ปี
☐ (3) มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ☐ (1) ปริญญาตรี
☐ (2) ปริญญาโท
☐ (3) ปริญญาเอก
☐ (4) อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ☐ (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ (2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ (3) ครู

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
☐ 5-10 ปี
☐ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

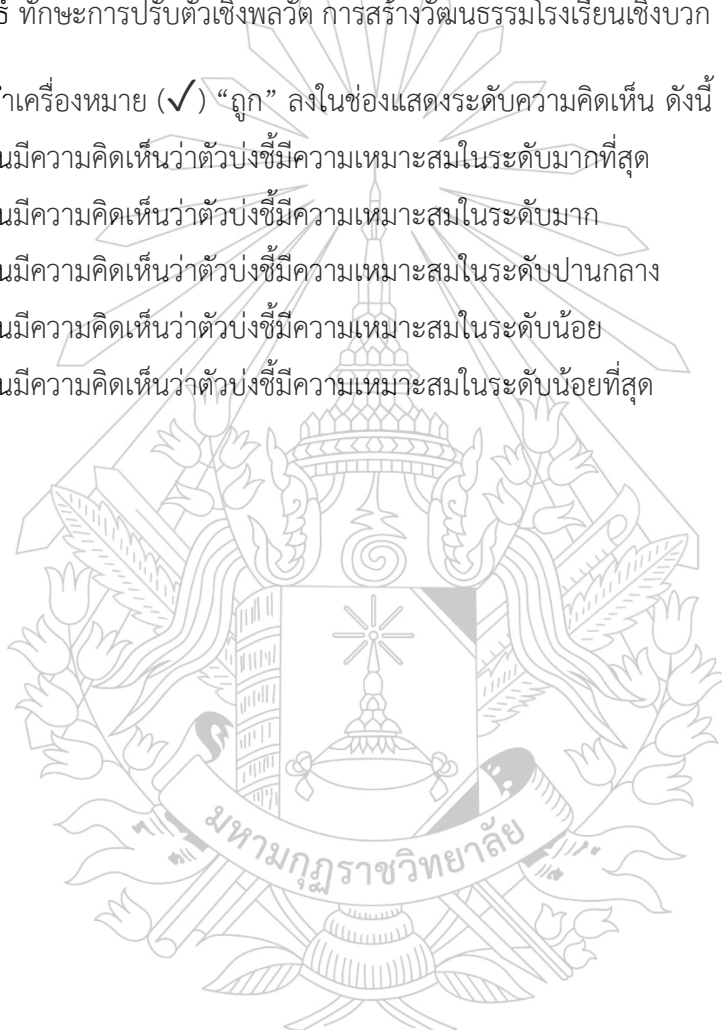


ตอนที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริด

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้ เกณฑ์แปลความหมายระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริด โดยมีนิยามดังนี้ ภาวะผู้นำแบบไฮบริด (Hybrid Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งคุณลักษณะของ ผู้บริหารที่ผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อให้เกิดคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารที่ทันสมัยในขณะเดียวกันยังรักษาคุณลักษณะและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร แบบดั้งเดิมไว้ ซึ่งแสดงออกทางบุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ทักษะการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

โดยให้ทำเครื่องหมาย (✓) “ถูก” ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
- 4 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมาก
- 3 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
- 2 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับน้อย
- 1 = ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด



องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม							
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด หมายถึง การแสดงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความฉลาดเชิงบูรณาการด้านปัญญา อารมณ์ และเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสมดุลชีวิต ทักษะและการทำงานเหมาะสม										
1.1 บุคลิกภาพ นำเชื่อถือ	การแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอิทธิพลและความดึงดูดใจต่อบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเกิดผลเป็นที่ประจักษ์	1. ผู้บริหารแสดงออกด้วยความมั่นใจในการทำงาน ส่งงามนำเชื่อถือ และกิริยาภูมิฐาน ต่อหน้าสาธารณชน								
		2. ผู้บริหารแสดงออกถึงเสน่ห์ส่วนบุคคล และสามารถสร้างการยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีอิทธิพล								
		3. ผู้บริหารมีการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน								
		4. ผู้บริหารมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้								
		5. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์								
1.2 ความฉลาดแบบไฮบริด	การแสดงออกถึงความฉลาดรอบรู้ มีการบริหารอารมณ์ และสร้างสมดุลทักษะที่ดี และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ	1. ผู้บริหารมีไหวพริบทางสติปัญญาที่เฉียบแหลมในการเข้าใจ วิเคราะห์ และตัดสินใจเรื่องที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว								
		2. ผู้บริหารสามารถรับรู้ เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม								

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1 ทักษะการสร้าง การมีส่วนร่วม	การกำหนดเป้าหมายร่วมใน ทีม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมี ส่วนร่วมในการวางแผน การ ปฏิบัติงาน และการแก้ไข ปัญหา พร้อมทั้งสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน	1. ผู้บริหารสามารถสร้างทีมบุคลากรที่มีกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					
		2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกระบวนการในการคิด วางแผน ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
		3. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใน และการสร้างเครือข่ายผู้นำองค์กรภายนอกโรงเรียน					
2.2 การสื่อสาร ระหว่างบุคคล	การสื่อสารอย่างชัดเจน เลือก รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม กับบริบท สร้างความสัมพันธ์ ที่ดี และเปิดรับฟังความ คิดเห็นที่หลากหลาย	1. ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูล อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเข้าใจ ง่าย					
		2. ผู้บริหารเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบทและ บุคลากร ทั้งทางออนไลน์ และออฟไลน์					
		3. ผู้บริหารสื่อสารด้วยด้วยความเป็นมิตร ให้เกียรติบุคลากร บุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
		4. ผู้บริหารรับฟังอย่างตั้งใจในความคิดเห็นที่หลากหลายจาก บุคลากร และบุคคลภายนอก					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บริหารจัดการโรงเรียนและงานอย่างเป็นระบบ ใช้ทรัพยากรและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา พร้อมติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง							
3.1 การสร้าง วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางและ วิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่การ วางแผนและจัดการเชิงกล ยุทธ์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้ง ติดตามและประเมินผลเพื่อนำ ข้อมูลไปปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ ภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) อย่างสม่ำเสมอ					
		2. ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ทีมงานเห็นภาพอนาคตร่วมกัน					
		3. ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ชัดเจน					
		4. ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำ ข้อมูลกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
3.2 การจัดการ โรงเรียนคุณภาพ	ความสามารถสร้างสร้าง ระบบงานในโรงเรียนที่ชัดเจน	1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางระบบงานของโรงเรียน และ กำหนดสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นระบบ จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม	2. ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ หรือระเบียบงานที่ครอบคลุมกระบวนการทำงาน และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน					
		3. ผู้บริหารมีความสามารถจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ให้เหมาะสม คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ					
		4. ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
3.3 การจัดการงาน ประสิทธิภาพ	การจัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของงานอย่างเหมาะสม โดยใช้จัดระเบียบงานและข้อมูล เพื่อนำมาประกอบตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	1. ผู้บริหารวางแผนดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ					
		2. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานประจำปี ปฏิทินงานประจำเดือน และบริหารตามเวลาที่กำหนด					
		3. ผู้บริหารสามารถจัดระเบียบข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อน					
		4. ผู้บริหารใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการติดตามการประเมินการดำเนินงานบุคลากรให้เป็นไปตามกำหนดเวลา					
4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต หมายถึง การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้ เข้าใจ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งเรียนรู้ และประยุกต์แนวคิดใหม่ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา							
4.1 ความยืดหยุ่น และการปรับตัว	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายเทคโนโลยี การปรับวิธีการทำงานอย่างยืดหยุ่น สื่อสารและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ พร้อมควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	1. ผู้บริหารตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษาและเทคโนโลยี และพร้อมปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก					
		2. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ รูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงโดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม					
		3. ผู้บริหารสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารเหตุผลเป้าหมาย และแนวทางอย่างชัดเจนเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้ปรับตัวได้					
		4. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในสถานการณ์ที่กดดัน หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.2 การรู้ดิจิทัล	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างตระหนักรู้ในการทำงาน การสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพปลอดภัย และมีจริยธรรม	1. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การบริหารจัดการ และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม					
		2. ผู้บริหารมีความสามารถในการคัดเลือก และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล พร้อมใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ					
		3. ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม					
4.3 มุมมองความคิดที่ก้าวหน้า	การเรียนรู้และประยุกต์แนวคิด นโยบาย หรือแนวปฏิบัติทางการศึกษาระดับโลก และมองความท้าทายและข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา และส่งเสริมนวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับ	1. ผู้บริหารติดตามและนำแนวคิด นโยบาย หรือแนวปฏิบัติด้านการศึกษาระดับโลกมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา					
		2. ผู้บริหารเชื่อมั่นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
		3. ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิด วิธีการ และนวัตกรรมใหม่ในการบริหารและพัฒนางานเพื่อยกระดับการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก หมายถึง การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี ใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อเสริมพลังและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเห็นคุณค่าในความหลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจ และการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน							
5.1 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ปลอดภัย และเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและสนับสนุนบุคลากรด้วยความจริงใจ โปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดความเชื่อมั่น ความ	1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ให้เกียรติ โดยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร					
		2. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจโดยการรับฟังและเข้าใจความรู้สึก พร้อมให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่างเหมาะสม					
		3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างสม่ำเสมอ					
		4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และความภาคภูมิใจในโรงเรียน					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ไว้วางใจ และความภาคภูมิใจ ในโรงเรียน	5. ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ปลอดภัย ทางจิตใจ และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง					
5.2 การเสริมพลัง	การใช้การสื่อสารเชิงบวก การ ชื่นชมและยกย่องผลงาน แสดงความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนและส่งเสริม การพัฒนาความเป็นเลิศทาง วิชาชีพของบุคลากร อย่าง ต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารมีการใช้คำชื่นชม การยกย่องผลงานครู และการสื่อสาร เชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมแรงทางจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครู					
		2. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรโดยการ กำลังใจเพื่อเสริมพลังบวกและความมุ่งมั่นในการทำงาน					
		3. ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมสนับสนุนความดี ความชอบ และความก้าวหน้าของบุคลากรอย่าง					
		4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทาง วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
5.3 การยอมรับ ความหลากหลาย	การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่าง เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ	1. ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมทางเพศ และไม่ เลือกปฏิบัติ					

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	นิยามศัพท์	ข้อความถาม	ระดับความเหมาะสม				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
และความเท่าเทียม	เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐาน ของความเคารพซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความ หลากหลาย	2. ผู้บริหารส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระบนพื้นฐาน ของความเคารพในทุกช่วงวัย					
		3. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และ เห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรม					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ชื่อเรื่องคุณานิพนธ์

(ภาษาไทย) : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

(ภาษาอังกฤษ) : Development of hybrid leadership indicators for secondary school
administrators. Under the Basic Education Commission: Model invariance
analysis

ผู้วิจัย นายวันนวัต สุธรรมฤทธิ์

นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช
วิทยาลัย

E-mail wanniwat.sut@ubr.ac.th

โทร 090-3404639

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ

รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

ประธานกรรมการ

กรรมการ

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3.แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้เข้าร่วม

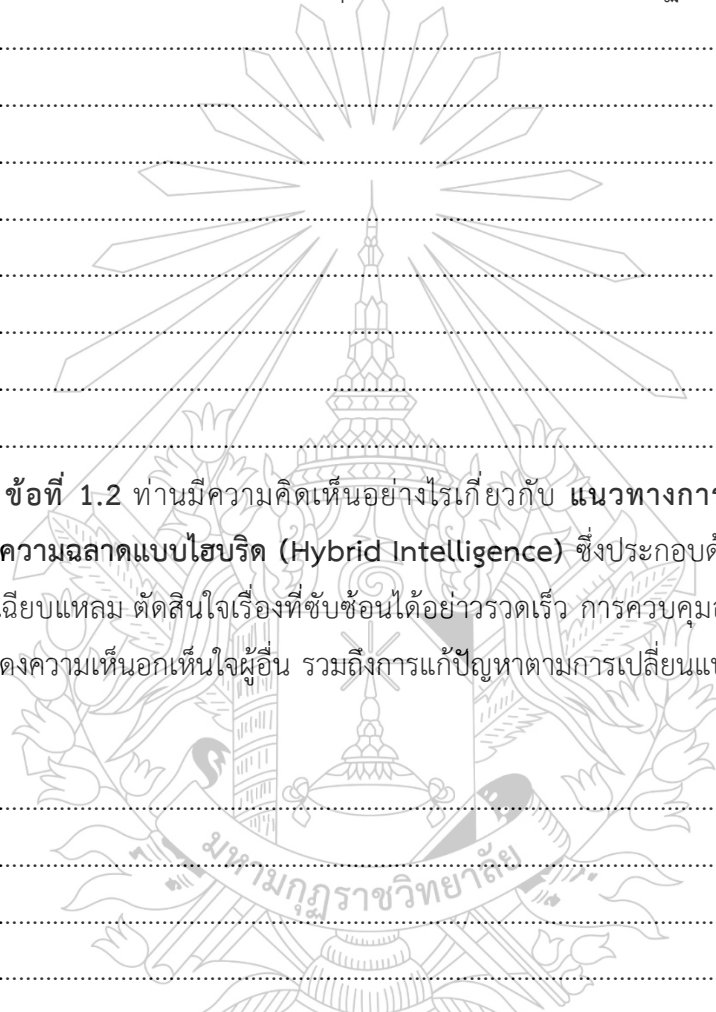
1. ชื่อ สกุล อายุ ปี
2. การศึกษาสูงสุด () ปริญญาตรี สาขา
() ปริญญาโท สาขา
() ปริญญาเอก สาขา
() อื่น ๆ (ระบุ)
3. ตำแหน่ง
4. สถานที่ปฏิบัติงาน
5. โทรศัพท์ e-mail.....
6. วันที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

1. บุคลิกภาพแบบผู้นำไฮบริด (Hybrid Leadership Personality)

ข้อที่ 1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
สถานศึกษาให้มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Credible Personality) เช่น ความมั่นใจ ความสง่างาม
การแสดงออกที่เป็นแบบอย่างที่ดี ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และการปฏิบัติงานที่เป็นประจักษ์



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 1.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
สถานศึกษาให้มีความฉลาดแบบไฮบริด (Hybrid Intelligence) ซึ่งประกอบด้วย การมีไหวพริบ
ทางสติปัญญาที่เฉียบแหลม ตัดสินใจเรื่องที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว การควบคุมอารมณ์ของตนเอง
การเข้าใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมถึงการแก้ปัญหาตามการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้
ดี



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 1.3 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ **แนวทางการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถสร้างสมดุลแห่งตนเอง (Self-Balancing)** ซึ่งประกอบด้วย การบริหารเวลางานและครอบครัว การดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจ และการสร้างสมดุลระหว่างทักษะความรู้ (HARD SKILL) และทักษะอารมณ์ (SOFT SKILL) อย่างไร

2. ทักษะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership Skills)

ข้อที่ 2.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ **แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสร้างการมีส่วนร่วม (Participation)** ได้แก่ การสร้างทีมบุคลากรที่มีกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมในการคิดวางแผน สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน และการสร้างเครือข่ายผู้นำองค์กร

ข้อที่ 2.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ **แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)** ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน การเลือกรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายผู้เกี่ยวข้อง

3.ทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Skills)

ข้อที่ 3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก กำหนดทิศทางองค์กร และจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ข้อที่ 3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ (Quality School Management) ทั้งด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดระบบงาน ระเบียบปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมอบหมายบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ข้อที่ 3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Work Management) ได้แก่ การกำหนดลำดับความสำคัญของงาน การวางแผนงาน การใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูลและประกอบการตัดสินใจ ติดตามการประเมินการดำเนินงานบุคลากรให้เป็นไปตามกำหนดเวลา

4.ทักษะการปรับตัวเชิงพลวัต (Dynamic Adaptability Skills)

ข้อที่ 4.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลก ปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบการทำงาน จัดการการเปลี่ยนแปลงและควบคุมอารมณ์ในตัดสินใจในสถานการณ์ที่กดดัน

ข้อที่ 4.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งประกอบด้วย การใช้ดิจิทัลในการสื่อสาร การบริหารจัดการ และการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล การใช้เครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม

ข้อที่ 4.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมุมมองความคิดที่ก้าวหน้า (Progressive Mindset) โดยการติดตามแนวโน้มการศึกษาระดับโลก การเปิดรับแนวคิดใหม่ เชื่อมั่นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และการสนับสนุนนวัตกรรมในการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษา

5.การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Culture)

ข้อที่ 5.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นมิตร (Friendly School Culture) โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพ ให้เกียรติ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงาน การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจ สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อที่ 5.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถเสริมพลัง (Empowerment) เพื่อสร้างสร้างแรงบันดาลใจ และสร้างแรงจูงใจโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ

ข้อที่ 5.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity and Equity) ด้านเพศ ด้านช่วงวัย และด้านวัฒนธรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ที่ท่านเห็นว่าสำคัญและควรเพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครบทุกข้อแล้วครับ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

(.....)

ตำแหน่ง

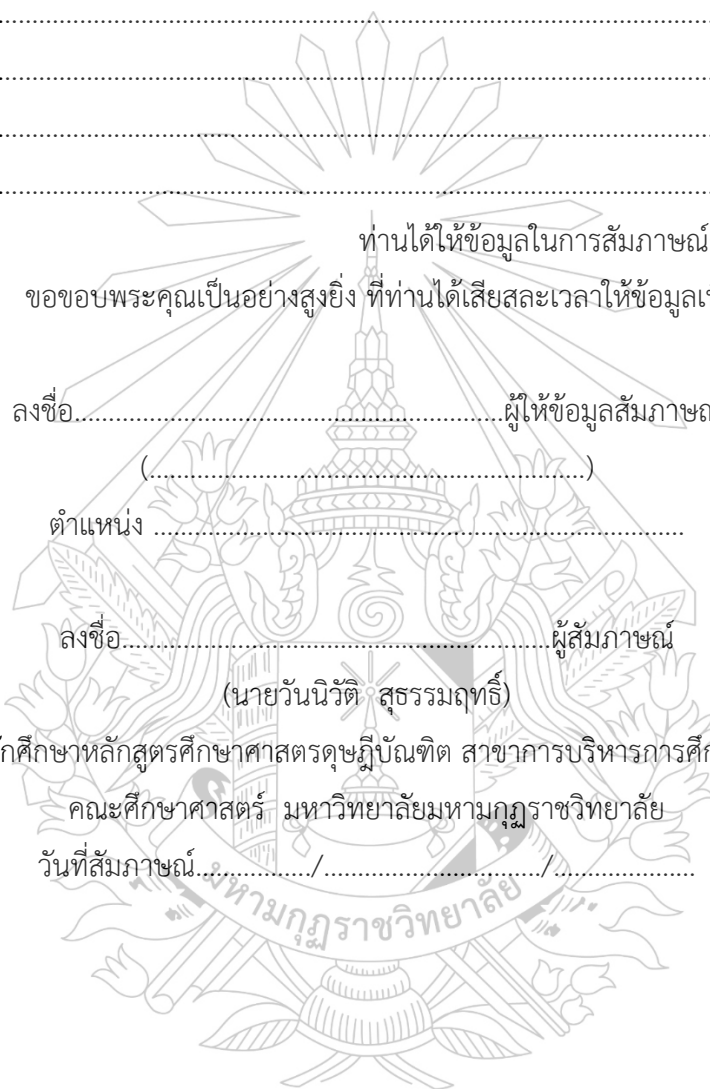
ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นายวันนวัติ สุธรรมฤทธิ์)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....





แบบประเมิน

ระยะที่ 4 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบไฮบริด

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์

(ภาษาไทย) : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

(ภาษาอังกฤษ) : Development of hybrid leadership indicators for secondary school
administrators. Under the Basic Education Commission : Model invariance
analysis

ผู้วิจัย

นายวันนิวัติ สุธรรมฤทธิ์
นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

E-mail

wanniwat.sut@ubr.ac.th

โทร

090-3404639

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ ประธานกรรมการ
รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม กรรมการ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เพื่อจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

2.แบบประเมิน แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง คะแนน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการประเมินในครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ สกุล..... อายุ ปี

2. การศึกษาสูงสุด () ปริญญาตรี สาขา

() ปริญญาโท สาขา

() ปริญญาเอก สาขา

() อื่น ๆ (ระบุ)

3. ตำแหน่ง

4. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

5. โทรศัพท์ e-mail.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

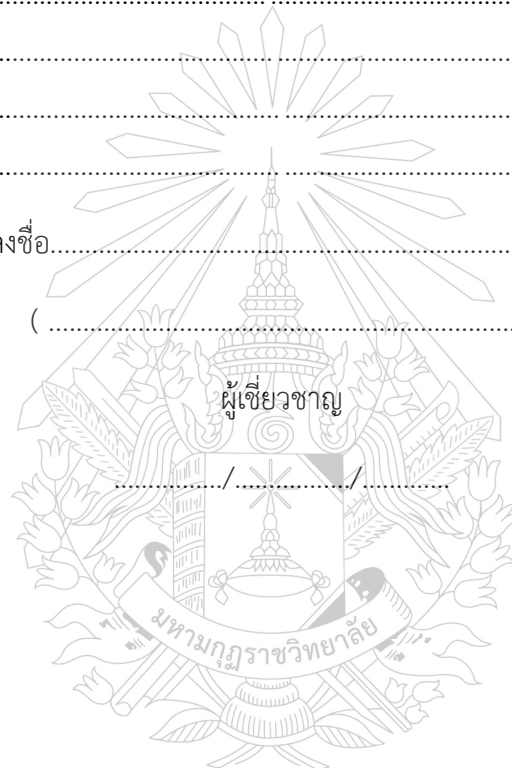
.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

...../...../.....



ภาคผนวก ง
รายชื่อโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม



รายชื่อโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามระยะที่ 1

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงาน
กรุงเทพมหานคร	1. โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ 2. ราชวินิต มัชฌิม 3. โรงเรียนวัดราชาธิวาส 4. โรงเรียนวัดสระเกศ 5. โรงเรียนวัดสังเวช 6. โรงเรียนศึกษานารี 7. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง 8. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย 9. อุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย กทม. 10. โยธินบูรณะ
จันทบุรี	1. โรงเรียนตกรมวิทยาคาร 2. โรงเรียนทุ่งขนานวิทยา 3. โรงเรียนท่าใหม่ “พลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” 4. โรงเรียนมะขามสรรเสริญ 5. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี 6. โรงเรียนแหลมสิงห์วิทยาคม “อาหารสังฆะวัฒนธรรม ๔ อุปถัมภ์”
ชลบุรี	1. โรงเรียนชลราษฎรอำรุง 2. โรงเรียนบ้านสวน (จันอนุสรณ์) 3. โรงเรียนผืนแจ่มวิชาสอน 4. โรงเรียนพานทอง 5. โรงเรียนพานทองสภานุอุปถัมภ์ 6. โรงเรียนศรีราชา 7. โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม 8. โรงเรียนเกาะโพธิ์ถั่วแยงมวิทยา 9. โรงเรียนแสนสุข
ตราด	1. โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม 2. โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม 3. โรงเรียนวัดศิริวิหาร (สมเด็จพระวันรัต อุปถัมภ์) 4. โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม 5. โรงเรียนเนินทรายวิทยาคม
นครสวรรค์	1. โรงเรียนตะคร้อพิทยา 2. โรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์ 3. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม 4. โรงเรียนลาดยาววิทยาคม 5. โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ 6. โรงเรียนเขาทองพิทยาคม 7. โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์
บึงกาฬ	1. โรงเรียนปากคาดพิทยาคม 2. โรงเรียนศรีวิไลวิทยา 3. หนองหิ้งพิทยา 4. โรงเรียนเซกา
พระนครศรีอยุธยา	1. โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” 2. โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” 3. โรงเรียนบางซ้ายวิทยา 4. โรงเรียนบางบาล 5. โรงเรียนผักไห่ “สุทธาประมุข” 6. โรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” 7. โรงเรียนอยุธยาอนุสรณ์ 8. โรงเรียนอุดมศิลป์วิทยา

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงาน
ภูเก็ต	1. โรงเรียนกะทู้วิทยา 2. โรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์ 3. โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคมฯ
มหาสารคาม	1. ชื่นชมพิทยาคาร 2. โรงเรียนนาคูนประชาสรรค์ 3. โรงเรียนสารคามพิทยาคม 4. โรงเรียนแกดำวิทยาคาร
ยโสธร	1. โรงเรียนดงมะไฟพิทยาคม
ระนอง	1. โรงเรียนละอุ่นวิทยาคาร 2. โรงเรียนสตรีระนอง
ระยอง	1. โรงเรียนชำนาญสามัคคีวิทยา 2. โรงเรียนมาบตาพุดพันพิทยาคาร 3. โรงเรียนระยองวิทยาคม นิคมอุตสาหกรรม 4. โรงเรียนสุนทรภู่พิทยา
ศรีสะเกษ	1. โรงเรียนน้ำคำวิทยา 2. โรงเรียนน้ำเกลี้ยงวิทยา 3. โรงเรียนปรังคู้ 4. โรงเรียนพยุหะวิทยา 5. ภูมิซรอลวิทยา 6. โรงเรียนละทายวิทยา 7. วรคุณอุปถัมภ์
สกลนคร	1. โรงเรียนท่าแร่ผู้หญิงจันทิมาพิงบาร์มี 2. โรงเรียนท่าแร่ศึกษา 3. โรงเรียนธาตุณารายณ์วิทยา 4. โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง 5. มหาลัทธิราชภัฏสกลนคร 6. มัธยมวานรนิวาส 7. โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ 8. โรงเรียนสว่างแดนดิน 9. โรงเรียนส่องดาววิทยาคม 10. โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา 11. โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา
สมุทรปราการ	1. โรงเรียนพุลเจริญวิทยาคม 2. โรงเรียนมัธยมวัดด่านสำโรง 3. โรงเรียนมัธยมวัดใหม่สมุทรกิจวิทยาคม 4. โรงเรียนวัดทรงธรรม 5. โรงเรียนสาขลาสุทธிரามอุปถัมภ์ 6. โรงเรียนหลวงพ่อบานคลองด่านอนุสรณ์ 7. โรงเรียนหาดอมราอักษรลักษณ์วิทยา 8. โรงเรียนเทพศิรินทร์ สมุทรปราการ
สมุทรสาคร	1. โรงเรียนวัดธรรมจริยาภิรมย์

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงาน
เชียงใหม่	1. โรงเรียนจอมทอง 2. โรงเรียนมัธยมกัลยาณิวัฒนาเฉลิมพระเกียรติ 3. โรงเรียนสะเมิงพิทยาคม 4. โรงเรียนสารภีพิทยาคม 5. โรงเรียนเวียงแหงพิทยาคม 6. แม่แตง
แพร่	1. โรงเรียนพิริยาลัยจังหวัดแพร่ 2. โรงเรียนวิไลเกียรติอุปถัมภ์ 3. โรงเรียนห้วยม้าพิทยาคม

รายชื่อโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามระยะที่ 2

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงานที่ไม่ซ้ำ
กรุงเทพมหานคร	1. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔ 2. โรงเรียนสตรีวิทยา
กาญจนบุรี	1. โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม 2. โรงเรียนวิสุทธิรังษี
กาฬสินธุ์	1. โรงเรียนกุดินารายณ์ 2. โรงเรียนคำม่วง 3. โรงเรียนห้วยซ้อยพิทยาคม 4. โรงเรียนฟ้าแดดสูงยางวิทยาการ 5. โรงเรียนมหาไชยพิทยาคม 6. โรงเรียนอนุกุลนารี
ขอนแก่น	1. โรงเรียนกัลยาณวัตร 2. โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 3. โรงเรียนชุมแพศึกษา 4. โรงเรียนนครขอนแก่น 5. โรงเรียนน้ำพองพัฒนศึกษา รัชมังคลาภิเษก 6. โรงเรียนน้ำพองศึกษา 7. โรงเรียนบ้านลานพิทยาคม 8. โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา 9. โรงเรียนภูเวียงพิทยาคม 10. โรงเรียนมัธยาศึกษา 11. โรงเรียนศรีกระนวนพิทยาคม 12. โรงเรียนเทพศิรินทร์ ขอนแก่น 13. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ขอนแก่น 14. โรงเรียนโคกโพธิ์ไชยศึกษา 15. โรงเรียนโนนขำวิทยา 16. โรงเรียนหนองเรือวิทยา 17. โรงเรียนเวียงนครพิทยาคม 18. โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย
จันทบุรี	1. โรงเรียนทุ่งขานวิทยา 2. โรงเรียนนายายอามพิทยาคม 3. โรงเรียนมะขามสรรเสริญ
ฉะเชิงเทรา	1. โรงเรียนบางน้ำเปรี้ยววิทยา 2. โรงเรียนหมอนทองวิทยา

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงานที่ไม่ซ้ำ
ชลบุรี	1. โรงเรียนชลราษฎรอำรุง 2. โรงเรียนแสนสุข 3. โรงเรียนโพธิสัมพันธ์พิทยาคาร
ชัยภูมิ	1. โรงเรียนคอนสารวิทยาคม 2. โรงเรียนหนองดอนไทยวิทยาคม 3. โรงเรียนหนองบัวระเหวพิทยาคาร 4. โรงเรียนหนองบัวแดงวิทยา 5. โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา
ตราด	1. โรงเรียนตราดสรรเสริญวิทยาคม 2. โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม 3. โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม “จงจินต์รุจิรวงศ์อุปถัมภ์” 4. โรงเรียนเนินทรายวิทยาคม
นครพนม	1. โรงเรียนท่าจำปาวิทยา 2. โรงเรียนนาแกพิทยาคม 3. โรงเรียนบ้านผึ้งวิทยาคม 4. โรงเรียนสามผงวิทยาคม
นครราชสีมา	1. โรงเรียนขามสะแกแสง 2. โรงเรียนท่าช้างราษฎร์บำรุง 3. โรงเรียนธำพรสาทเพชรวิทยา 4. โรงเรียนนิคมพิมายศึกษา 5. โรงเรียนบึงพะไล 6. โรงเรียนบุญวัฒนา 7. โรงเรียนปากช่อง 8. โรงเรียนหนองบัวละครวิทยา 9. โรงเรียนห้วยแถลงพิทยาคม 10. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครราชสีมา 11. โรงเรียนโชคชัยสามัคคี 12. โรงเรียนโนนสูงศรีธานี 13. โรงเรียนเทพาลัย
นครศรีธรรมราช	1. โรงเรียนทุ่งสงวิทยา 2. โรงเรียนทุ่งสงสหประชาสรรค์ 3. โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา 4. โรงเรียนปากพูน 5. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย นครศรีธรรมราช 6. โรงเรียนวิเชียรประชาสรรค์ 7. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ
นครสวรรค์	1. โรงเรียนตากลิปะชาสรรค์ 2. โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม 3. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม 4. โรงเรียนบึงบอระเพ็ดวิทยา 5. โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ 6. โรงเรียนหนองโพพิทยา 7. โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์ 8. โรงเรียนโกรกพระ
นราธิวาส	1. โรงเรียนตากใบ 2. โรงเรียนบุกิตประชาอุปถัมภ์ 3. โรงเรียนสุคีรินวิทยา 4. โรงเรียนเรียงราษฎร์อุปถัมภ์ 5. โรงเรียนเวียงสุวรรณวิทยาคม

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงานที่ไม่ซ้ำ
น่าน	1. โรงเรียนทุ่งช้าง 2. โรงเรียนน่านนคร 3. โรงเรียนน่านประชาอุทิศ 4. โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาการจังหวัดน่าน 5. โรงเรียนสตรีศรีน่าน 6. โรงเรียนสันติสุขพิทยาคม 7. โรงเรียนเชียงกลาง “ประชาพัฒนา”
บึงกาฬ	1. โรงเรียนนาสวรรค์พิทยาคม 2. โรงเรียนบึงกาฬ 3. โรงเรียนพรเจริญวิทยา 4. โรงเรียนศรีชมภูวิทยา 5. โรงเรียนศรีวิไลวิทยา 6. โรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม
บุรีรัมย์	1. โรงเรียนจตุรราษฎร์พิทยาคม
ปทุมธานี	1. โรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (มัธยมวัดหัตถสารเกษตร) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 2. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี 3. โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร 4. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต 5. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา
ประจวบคีรีขันธ์	1. โรงเรียนกุยบุรีวิทยา 2. โรงเรียนบางสะพานน้อยวิทยาคม 3. โรงเรียนห้วยกอกวิทยาลัย 4. โรงเรียนหัวหิน 5. โรงเรียนเมืองปราณบุรี
พัทลุง	1. โรงเรียนควนพระสารินทร์ 2. โรงเรียนพัทลุง
พิจิตร	1. โรงเรียนตะพานหิน 2. โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม 3. โรงเรียนพิบูลธรรมเวทวิทยา 4. โรงเรียนวังกรดพิทยา 5. โรงเรียนวังจี้วิทยาคม 6. โรงเรียนวังตะกูราษฎร์อุทิศ 7. โรงเรียนสรรเพชรอุฎฐมาพิทยาคม 8. โรงเรียนสากเหล็กวิทยา 9. โรงเรียนสามง่ามชนูปถัมภ์ 10. โรงเรียนหนองโสนพิทยาคม 11. โรงเรียนเนินปอรั้งนกขุนทิศ 12. โรงเรียนแหลมวังวิทยา 13. โรงเรียนโพธิธรรมสุวัฒน์
พิษณุโลก	1. โรงเรียนชาติตระการวิทยา 2. โรงเรียนชุมแสงสงคราม “อุดรคณารักษ์อุปถัมภ์” 3. โรงเรียนพรหมพิรามวิทยา 4. โรงเรียนวังโพรงพิทยาคม 5. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย พิษณุโลก 6. โรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงานที่ไม่ซ้ำ
มหาสารคาม	1. โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ 2. โรงเรียนบรบือวิทยาคาร 3. โรงเรียนผดุงนารี 4. โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร 5. โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช 6. โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร 7. โรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์ 8. โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม 9. โรงเรียนเมืองมหาวิชานุกูล
มุกดาหาร	1. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ อีสาน 2. โรงเรียนมุกดาหาร 3. โรงเรียนเวียงใหญ่พิทยาสรรค์
ระนอง	1. โรงเรียนกะเปอร์วิทยา 2. โรงเรียนพิชัยรัตนาคาร
ระยอง	1. โรงเรียนมกุฎเมืองราชวิทยาลัย 2. โรงเรียนระยองวิทยาคม 3. โรงเรียนสุนทรภู่พิทยา
ราชบุรี	1. โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา 2. โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ 3. โรงเรียนสายธรรมจันทร์ 4. โรงเรียนเบญจมาภราดรพิทยา ราชบุรี
ร้อยเอ็ด	1. โรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร 2. โรงเรียนศรีสมเด็จพัฒนาวิทยา
ลำปาง	1. โรงเรียนประชารัฐธรรมคุณ 2. โรงเรียนเถินวิทยา
สกลนคร	1. โรงเรียนคำตากล้าราชประชาสงเคราะห์ 2. โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง 3. โรงเรียนกุริทัตต์วิทยา 4. โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส 5. โรงเรียนสว่างแดนดิน 6. โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา
สงขลา	1. โรงเรียนกอบกุลวิทยาคม 2. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ ทักษิณ 3. โรงเรียนนาทวีวิทยาคม 4. โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย 5. โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย ๒ 6. โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัยสมบูรณ์กุลกันยา 7. โรงเรียนหาดใหญ่เจริญราษฎร์พิทยา
สตูล	1. โรงเรียนปาล์มพัฒนวิทย์
สมุทรปราการ	1. โรงเรียนป้อมนาคราชสวนยานนท์ 2. โรงเรียนพุลเจริญวิทยาคม 3. โรงเรียนเทพศิรินทร์ สมุทรปราการ 4. โรงเรียนเป็ริงวิสุทธิธำมิต
สระบุรี	1. โรงเรียนชัยน้อยเหนือวิทยาคม 2. โรงเรียนบ้านท่ามะปรางวิทยา 3. โรงเรียนพระพุทธบาท “พลาณกุลวิทยา”

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงานที่ไม่ซ้ำ
	4. โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา 5. โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม 6. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย สระบุรี 7. โรงเรียนหนองโดนวิทยา 8. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สระบุรี 9. โรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล”
สุพรรณบุรี	1. โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม 2. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย สุพรรณบุรี 3. โรงเรียนสามชุกรัตน์โภคาราม
สุรินทร์	1. โรงเรียนท่าตูมประชาเสริมวิทย์
หนองคาย	1. โรงเรียนท่าบ่อ 2. โรงเรียนบ้านเตือไ้ 3. โรงเรียนผางพิทยาคม 4. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๔ 5. โรงเรียนวรลาโภนุสรณ์ 6. โรงเรียนเข็มพิทยาคม 7. โรงเรียนโคกคอนวิทยาคม 8. โรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม
หนองบัวลำภู	1. โรงเรียนกุดดินจี่พิทยาคม 2. โรงเรียนบ้านวิจิตรพัฒนา 3. โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร 4. โรงเรียนโนนสังวิทยาคาร
อำนาจเจริญ	1. โรงเรียนคิมใหญ่วิทยา 2. โรงเรียนนาจิกพิทยาคม 3. โรงเรียนศรีคุณวิทยบาลลังก์ 4. โรงเรียนอำนาจเจริญพิทยาคม
อุดรธานี	1. โรงเรียนกุมภวาปี 2. โรงเรียนทุ่งฝนวิทยาคาร 3. โรงเรียนนาไหมพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก 4. โรงเรียนประจักษ์ศิลปาคาร 5. โรงเรียนยางทองพิทยาคม 6. โรงเรียนสามพร้าววิทยา 7. โรงเรียนหนองวัวซอพิทยาคม 8. โรงเรียนหนองแสงวิทยศึกษา 9. โรงเรียนห้วยเก้งพิทยาคาร 10. โรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา
อุดรดิตถ์	1. โรงเรียนทุ่งกะโลวิทยา
อุบลราชธานี	1. โรงเรียนนาจะหลวย 2. โรงเรียนนาโพธิ์วิทยา 3. โรงเรียนน้ำยืนวิทยา 4. โรงเรียนม่วงสามสิบอัมพวันวิทยา 5. โรงเรียนลือคำหาญวารินชำราบ 6. โรงเรียนสว่างวีระวงศ์ 7. โรงเรียนเกษมสิมวิทยาคาร
อ่างทอง	1. โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม 2. โรงเรียนโพธิ์ทอง “จินตามณี”

จังหวัด	รายชื่อโรงเรียน/หน่วยงานที่ไม่ซ้ำ
เชียงราย	1. โรงเรียนดอนศิลาผางามวิทยาคม 2. โรงเรียนพานพิเศษพิทยา 3. โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม 4. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยเชียงราย
เลย	1. โรงเรียนธาตุพิทยาคม 2. โรงเรียนผาอินทร์แปลงวิทยา 3. โรงเรียนภูเรือวิทยา 4. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เลย 5. โรงเรียนศรีสงครามวิทยา 6. โรงเรียนสันติวิทยาสรรพ์ 7. โรงเรียนเขาแก้ววิทยาสรรพ์ 8. โรงเรียนเชียงกลมวิทยา 9. โรงเรียนเชียงคาน 10. โรงเรียนเลยพิทยาคม
แพร่	1. โรงเรียนนาริรัตน์จังหวัดแพร่ 2. โรงเรียนวิไลเกียรติอุปถัมภ์ 3. โรงเรียนสองพิทยาคม 4. โรงเรียนห้วยม้าวิทยาคม
แม่ฮ่องสอน	1. โรงเรียนปางมะผ้าพิทยาสรรพ์ 2. โรงเรียนปายวิทยาการ 3. โรงเรียนห้องสอนศึกษา



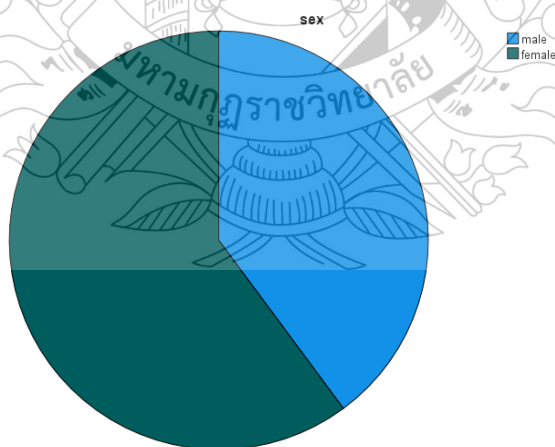


วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ระยะที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

Statistics							
		sex	age	education	postition	schoolsize	experiece
	Valid	281	281	281	281	281	281
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.6014	2.20641	1.74377	2.44840	1.71530	2.08897
Std. Deviation		.49048	.741688	.578025	.768816	.452075	.846792
Sum		450.00	620.000	490.000	688.000	482.000	587.000

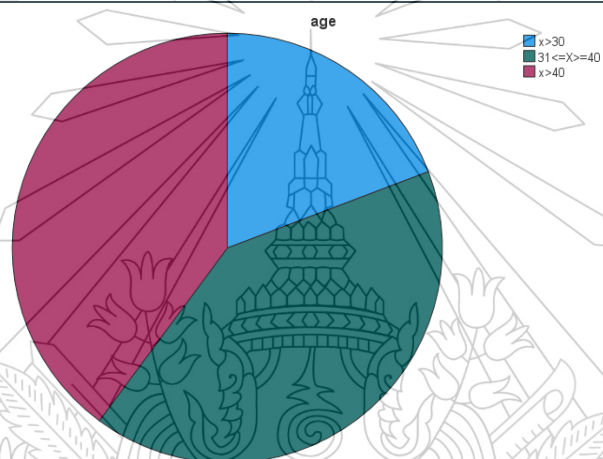
เพศ (sex)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	112	39.9	39.9	39.9
	female	169	60.1	60.1	100.0
	Total	281	100.0	100.0	



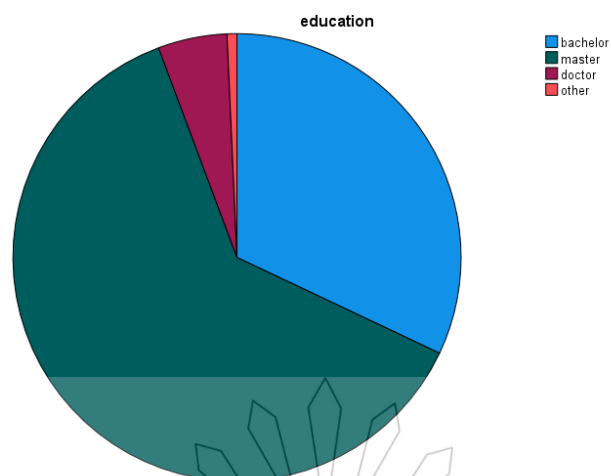
อายุ (Age)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	x>30	54	19.2	19.2	19.2
	31<=X<=40	115	40.9	40.9	60.1
	x>40	112	39.9	39.9	100.0
	Total	281	100.0	100.0	



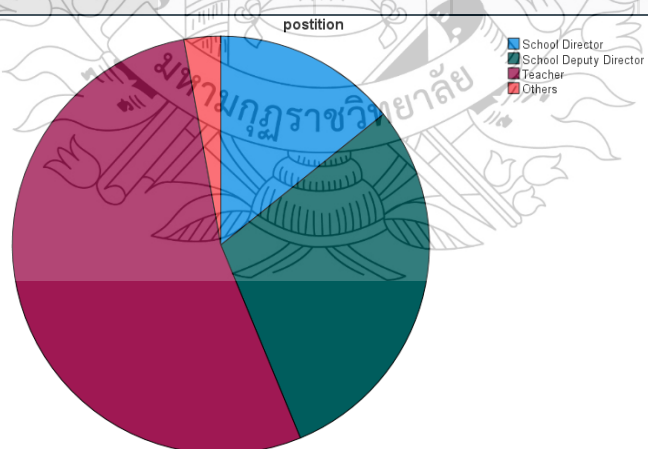
การศึกษา (Education)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bachelor	90	32.0	32.0	32.0
	master	175	62.3	62.3	94.3
	doctor	14	5.0	5.0	99.3
	other	2	.7	.7	100.0
	Total	281	100.0	100.0	



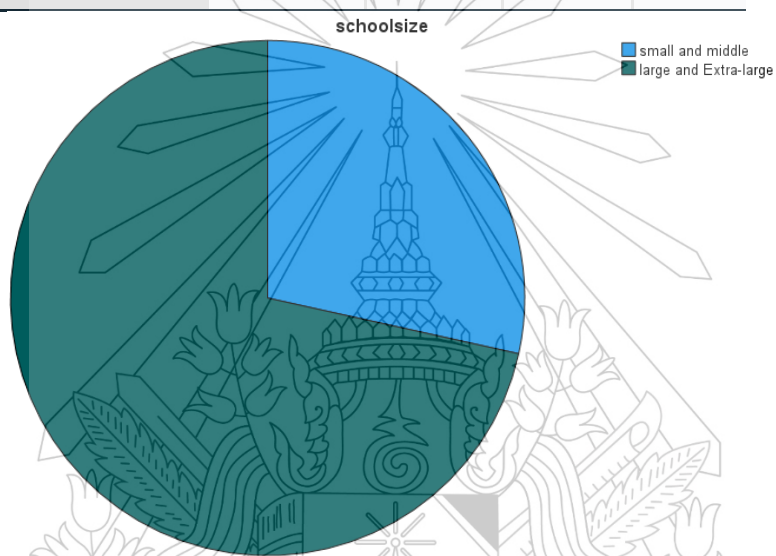
ตำแหน่ง (Postition)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	School Director	40	14.2	14.2	14.2
	School Deputy Director	83	29.5	29.5	43.8
	Teacher	150	53.4	53.4	97.2
	Others	8	2.8	2.8	100.0
	Total	281	100.0	100.0	



ขนาดโรงเรียน (Schoolsize)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	small and middle	80	28.5	28.5	28.5
	large and Extra-large	53.4	71.5	71.5	100.0
	Total	281	100.0	100.0	



ประสบการณ์ (Experience)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	x<5	89	31.7	31.7	31.7
	5<=X<=10	78	27.8	27.8	59.4
	x>=10	114	40.6	40.6	100.0
	Total	281	100.0	100.0	



การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
h1	281	1.00	5.00	1243.00	4.4078	.06051	1.01607	-1.992	.145	3.458	.289
h2	281	3.00	5.00	1336.00	4.7376	.02810	.47192	-1.488	.145	1.146	.289
h3	281	3.00	5.00	1321.00	4.6844	.02949	.49521	-1.148	.145	.107	.289
h4	281	3.00	5.00	1308.00	4.6383	.03277	.55034	-1.211	.145	.491	.289
h5	281	3.00	5.00	1301.00	4.6135	.03460	.58104	-1.219	.145	.493	.289
h6	281	3.00	5.00	1301.00	4.6135	.03386	.56866	-1.157	.145	.357	.289
h7	281	2.00	5.00	1292.00	4.5816	.03997	.67128	-1.474	.145	1.375	.289
h8	281	3.00	5.00	1298.00	4.6028	.03435	.57689	-1.137	.145	.306	.289
h9	281	3.00	5.00	1274.00	4.5177	.03800	.63809	-.977	.145	-.128	.289
h10	281	2.00	5.00	1343.00	4.7624	.03078	.51691	-2.276	.145	5.183	.289

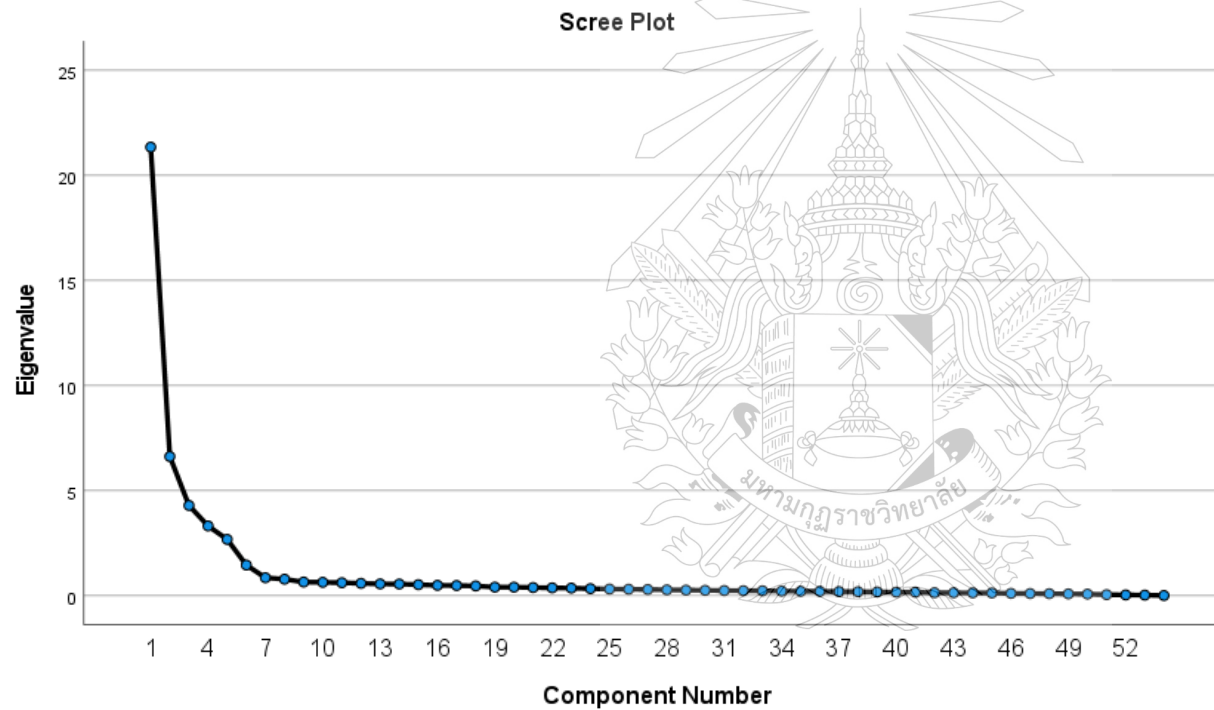
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
h11	281	2.00	5.00	1292.00	4.5816	.04060	.68180	-1.418	.145	.876	.289
h12	281	3.00	5.00	1291.00	4.5780	.03566	.59888	-1.105	.145	.206	.289
h13	281	3.00	5.00	1330.00	4.7163	.03203	.53790	-1.759	.145	2.190	.289
h14	281	2.00	5.00	1314.00	4.6596	.03576	.60047	-1.778	.145	2.938	.289
h15	281	3.00	5.00	1308.00	4.6383	.03353	.56312	-1.284	.145	.680	.289
h16	281	2.00	5.00	1270.00	4.5035	.04150	.69696	-1.188	.145	.545	.289
h17	281	2.00	5.00	1253.00	4.4433	.04197	.70482	-.995	.145	.148	.289
h18	281	2.00	5.00	1241.00	4.4007	.04259	.71516	-.881	.145	-.094	.289
h19	281	2.00	5.00	1289.00	4.5709	.03744	.62874	-1.352	.145	1.478	.289
H20	281	3.00	5.00	1300.00	4.6099	.03464	.58173	-1.201	.145	.450	.289
H21	281	3.00	5.00	1291.00	4.5780	.03566	.59888	-1.105	.145	.206	.289

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
H22	281	2.00	5.00	1310.00	4.6454	.03632	.60994	-1.804	.145	3.342	.289
H23	281	2.00	5.00	1304.00	4.6241	.03590	.60295	-1.567	.145	2.296	.289
H24	281	3.00	5.00	1319.00	4.6773	.02964	.49781	-1.107	.145	.001	.289
H25	281	3.00	5.00	1324.00	4.6950	.03010	.50539	-1.342	.145	.787	.289
H26	281	2.00	5.00	1284.00	4.5532	.03618	.60749	-1.117	.145	.697	.289
H27	281	2.00	5.00	1313.00	4.6560	.03474	.58338	-1.712	.145	2.952	.289
H28	281	2.00	5.00	1313.00	4.6560	.03546	.59546	-1.744	.145	2.896	.289
H29	281	3.00	5.00	1298.00	4.6028	.03544	.59511	-1.220	.145	.469	.289
H30	281	2.00	5.00	1303.00	4.6206	.03452	.57961	-1.475	.145	2.314	.289
H31	281	2.00	5.00	1340.00	4.7518	.03027	.50838	-2.117	.145	4.643	.289
H32	281	2.00	5.00	1326.00	4.7021	.03388	.56901	-1.892	.145	3.123	.289

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
H33	281	2.00	5.00	1320.00	4.6809	.03280	.55089	-1.783	.145	3.630	.289
H34	281	2.00	5.00	1333.00	4.7270	.03255	.54667	-2.160	.145	5.041	.289
H35	281	2.00	5.00	1291.00	4.5780	.04093	.68742	-1.475	.145	1.241	.289
H36	281	2.00	5.00	1311.00	4.6489	.03764	.63202	-1.769	.145	2.545	.289
H37	281	3.00	5.00	1252.00	4.4397	.04225	.70956	-.869	.145	-.542	.289
H38	281	3.00	5.00	1273.00	4.5142	.03963	.66548	-1.037	.145	-.116	.289
H39	281	3.00	5.00	1308.00	4.6383	.03353	.56312	-1.284	.145	.680	.289
H40	281	2.00	5.00	1320.00	4.6809	.03575	.60035	-2.019	.145	4.177	.289
H41	281	2.00	5.00	1314.00	4.6596	.03468	.58242	-1.733	.145	3.029	.289
H42	281	3.00	5.00	1310.00	4.6454	.03266	.54850	-1.249	.145	.591	.289
H43	281	2.00	5.00	1268.00	4.4965	.03964	.66562	-1.044	.145	.216	.289

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
H44	281	2.00	5.00	1287.00	4.5638	.03848	.64623	-1.355	.145	1.320	.289
H45	281	2.00	5.00	1281.00	4.5426	.03987	.66960	-1.374	.145	1.450	.289
H46	281	2.00	5.00	1313.00	4.6560	.03401	.57105	-1.674	.145	2.996	.289
h47	281	3.00	5.00	1312.00	4.6525	.03406	.57201	-1.423	.145	1.042	.289
h48	281	2.00	5.00	1322.00	4.6879	.03417	.57386	-2.025	.145	4.676	.289
h49	281	2.00	5.00	1269.00	4.5000	.04120	.69184	-1.104	.145	.167	.289
h50	281	2.00	5.00	1277.00	4.5284	.04023	.67564	-1.184	.145	.415	.289
h51	281	2.00	5.00	1320.00	4.6809	.03319	.55731	-1.807	.145	3.613	.289
h52	281	2.00	5.00	1312.00	4.6525	.03551	.59638	-1.622	.145	2.028	.289
h53	281	2.00	5.00	1277.00	4.5284	.03522	.59138	-.942	.145	.455	.289
h54	281	3.00	5.00	1289.00	4.5709	.03642	.61152	-1.120	.145	.210	.289

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Valid N (listwise)	281										



การตรวจสอบทางสถิติ (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.948
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17166.472
	df	1431
	Sig.	.000

ความแปรปรวนที่อธิบายได้ทั้งหมด (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21.340	39.519	39.519	21.340	39.519	39.519	9.614	17.803	17.803
2	6.617	12.254	51.773	6.617	12.254	51.773	9.141	16.927	34.730
3	4.288	7.941	59.714	4.288	7.941	59.714	7.212	13.355	48.085

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
4	3.314	6.137	65.851	3.314	6.137	65.851	6.904	12.786	60.870
5	2.673	4.950	70.801	2.673	4.950	70.801	5.363	9.931	70.801
6	1.453	2.690	73.492						
7	.848	1.571	75.063						
8	.780	1.445	76.507						
9	.644	1.192	77.700						
10	.631	1.168	78.868						
11	.611	1.132	80.000						
12	.581	1.076	81.075						
13	.554	1.026	82.101						
14	.548	1.015	83.116						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
15	.519	.960	84.077						
16	.487	.902	84.979						
17	.478	.885	85.864						
18	.457	.846	86.710						
19	.402	.744	87.454						
20	.400	.741	88.195						
21	.381	.706	88.901						
22	.368	.681	89.582						
23	.356	.660	90.242						
24	.330	.610	90.852						
25	.310	.574	91.426						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
26	.302	.560	91.986						
27	.291	.538	92.524						
28	.274	.507	93.031						
29	.261	.483	93.514						
30	.249	.461	93.975						
31	.239	.443	94.418						
32	.233	.431	94.849						
33	.229	.424	95.273						
34	.214	.396	95.668						
35	.205	.380	96.049						
36	.202	.375	96.424						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
37	.192	.356	96.779						
38	.183	.339	97.118						
39	.172	.318	97.436						
40	.162	.301	97.737						
41	.159	.294	98.031						
42	.138	.256	98.287						
43	.134	.248	98.535						
44	.128	.237	98.773						
45	.122	.226	98.999						
46	.103	.192	99.191						
47	.096	.178	99.369						

Rotated Component Matrix^a (ปรับ ให้ตรงองค์ประกอบ)

	Component				
	1	2	3	4	5
H31				.848	
H40				.840	
h48				.833	
H34				.832	
H27				.822	
H33				.809	
H28				.791	
H32				.780	
H22				.755	
H30				.733	
h47				.688	.317
H45				.674	.317
h10		.309		.581	.389
H23			.332	.565	
H20	.883				
h5	.882				
h2	.857				
h54	.809				
H25	.802				

	Component				
	1	2	3	4	5
h3	.782				
H24	.774				
H29	.765				
H21	.755				
h4	.736				
H38	.735				
h6	.714				
H37	.664				
h51					.871
H41					.839
H46					.810
h14					.794
h52					.780
H36					.776
h7					.756
H35					.706
h11					.698
h50					.665
h19			.817		
H44			.816		

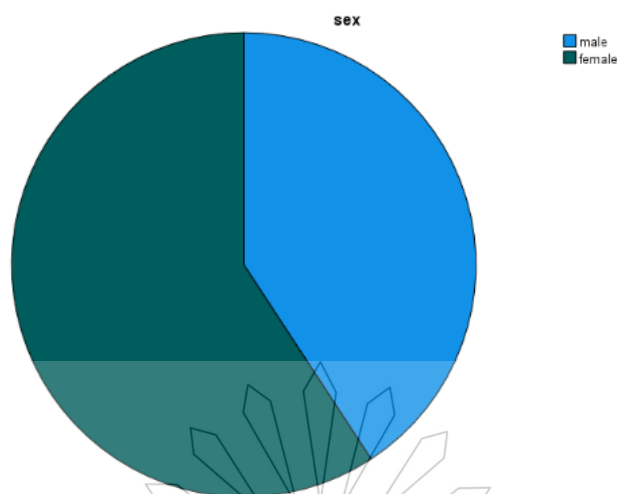
	Component				
	1	2	3	4	5
h18			.783		
H26			.763		
h49			.758		
h16			.744		
H43			.732		
h53			.725		
h17			.696		
h1			.551		
H39		.852		.307	
h15		.850		.306	
H42		.828			
h8		.804		.303	
h12		.778			
h9		.755		.310	
h13		.620		.463	
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a					
a. Rotation converged in 6 iterations.					

การวิเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

Statistics							
		sex	age	education	position	schoolsize	experience
	Valid	444	444	444	444	444	444
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.59	2.25	1.65	2.66	1.62	2.21
Median		2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.492	.704	.563	.622	.486	.815
Variance		.242	.496	.317	.387	.236	.664
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		2	3	3	4	2	3
Sum		707	1000	734	1181	720	982

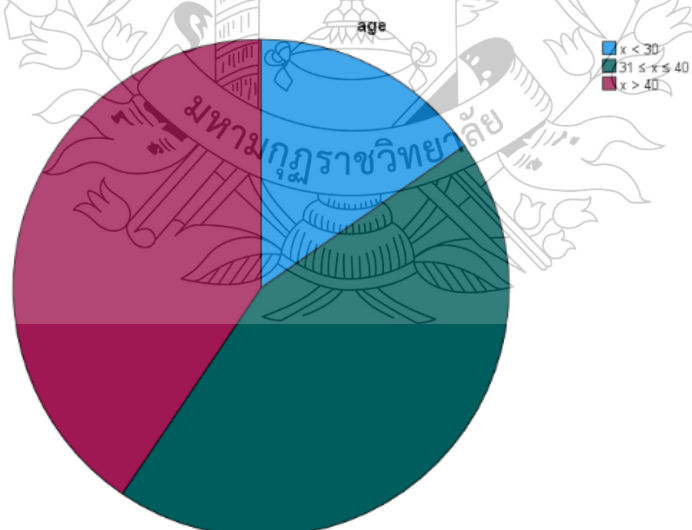
เพศ (Sex)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	181	40.8	40.8	40.8
	female	263	59.2	59.2	100.0
	Total	444	100.0	100.0	



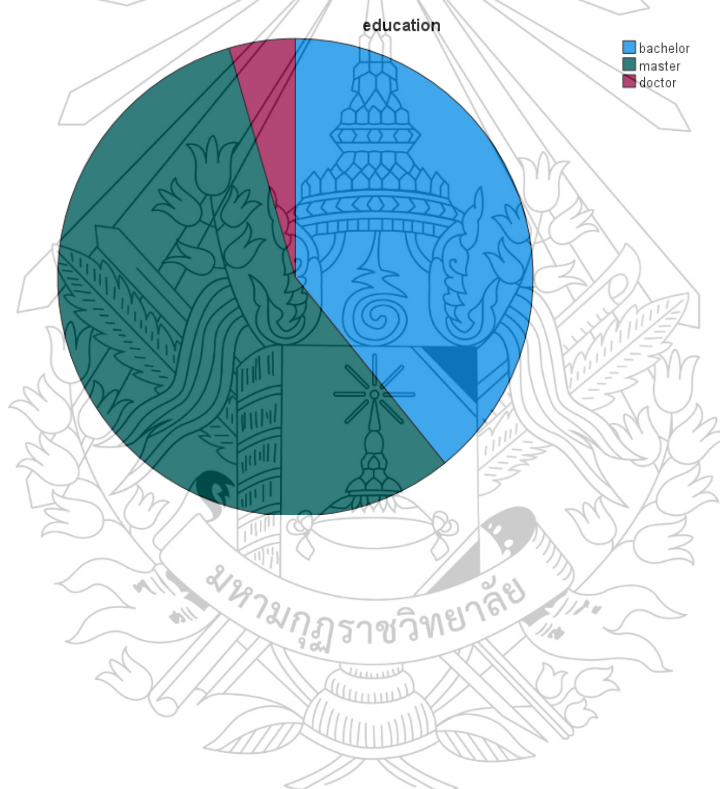
อายุ (Age)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	x < 30	68	15.3	15.3	15.3
	31 ≤ x ≤ 40	196	44.1	44.1	59.5
	x > 40	180	40.5	40.5	100.0
	Total	444	100.0	100.0	



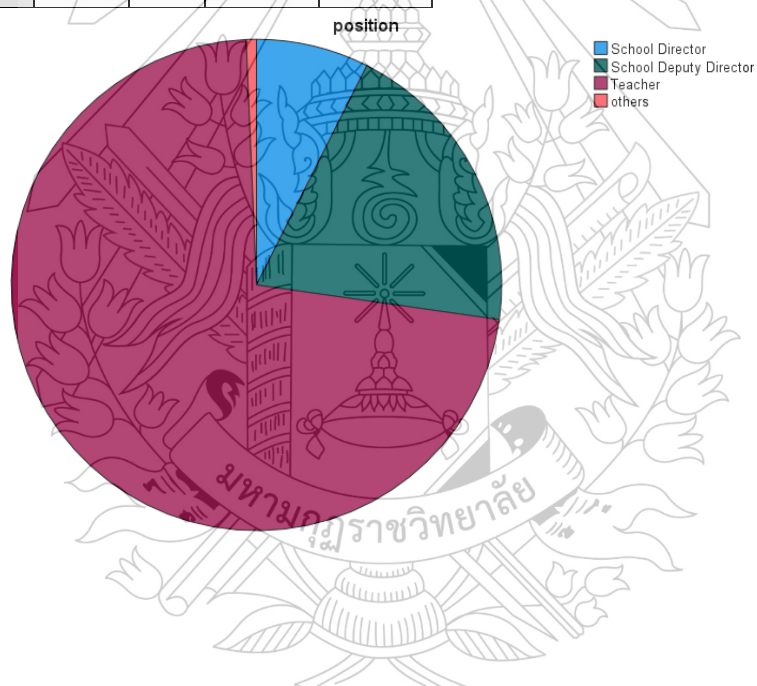
การศึกษา (Education)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bachelor	174	39.2	39.2	39.2
	master	250	56.3	56.3	95.5
	doctor	20	4.5	4.5	100.0
	Total	444	100.0	100.0	



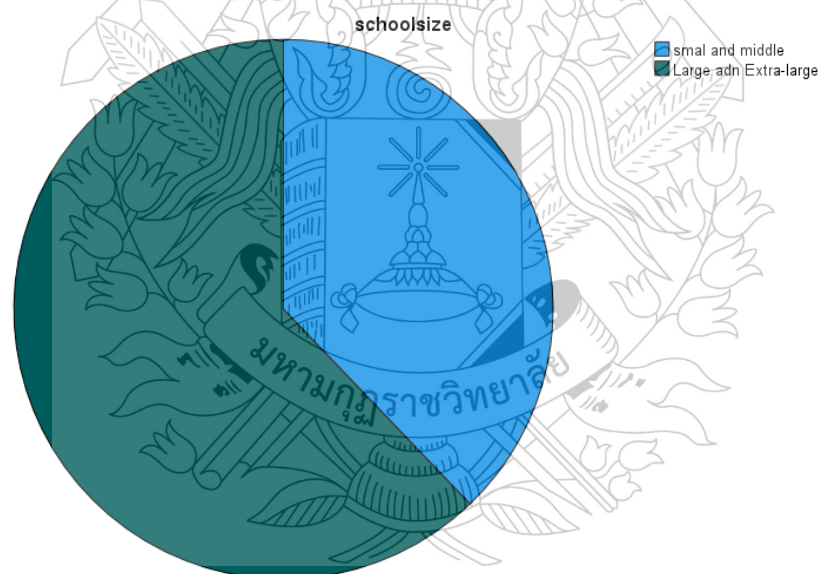
ตำแหน่ง (position)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	School Director	88	19.8	19.8	27.3
	School Deputy Director				
	Teacher	320	72.1	72.1	99.3
	others	3	.7	.7	100.0
	Total	444	100.0	100.0	



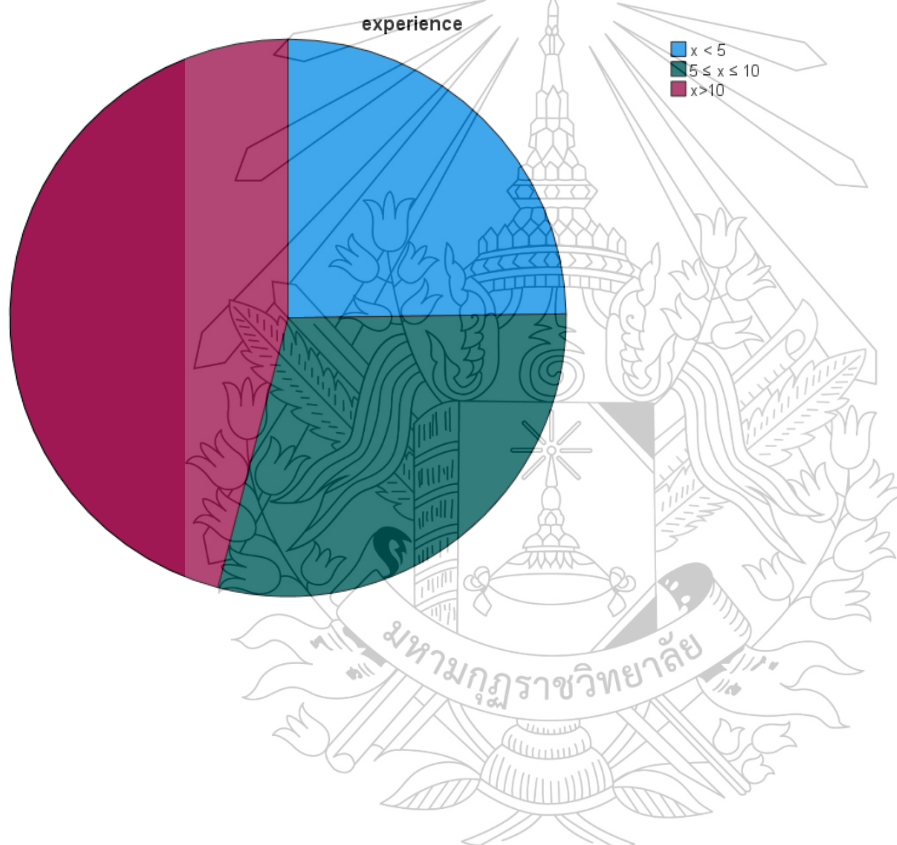
ขนาดโรงเรียน (School's size)

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	small and middle	37.8	37.8	37.8
	Large and Extra-large	62.2	62.2	100.0
	Total	100.0	100.0	



ประสบการณ์ (Experience)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	x < 5	110	24.8	24.8	24.8
	5 ≤ x ≤ 10	130	29.3	29.3	54.1
	x > 10	204	45.9	45.9	100.0
	Total	444	100.0	100.0	



สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
HP1	444	2.80	5.00	4.5986	.50056	-1.239	.116	.864	.231
HP2	444	3.00	5.00	4.5771	.52595	-1.104	.116	.315	.231
HP3	444	3.00	5.00	4.5505	.53574	-1.045	.116	.280	.231
CS1	444	3.00	5.00	4.6009	.54700	-1.242	.116	.598	.231
CS2	444	3.00	5.00	4.6047	.52345	-1.217	.116	.558	.231
SM1	444	3.00	5.00	4.5721	.54081	-1.109	.116	.311	.231
SM2	444	3.00	5.00	4.5946	.53337	-1.227	.116	.646	.231
SM3	444	2.80	5.00	4.5752	.52238	-1.144	.116	.598	.231
DA1	444	3.00	5.00	4.6098	.51602	-1.198	.116	.521	.231
DA2	444	3.00	5.00	4.6007	.52795	-1.155	.116	.506	.231
DA3	444	3.00	5.00	4.5767	.52019	-.998	.116	.088	.231
PC1	444	3.00	5.00	4.6324	.50446	-1.257	.116	.792	.231
PC2	444	3.00	5.00	4.6419	.52384	-1.477	.116	1.511	.231
PC3	444	3.00	5.00	4.6397	.52231	-1.313	.116	.801	.231
Valid N (listwise)	444								

การวิเคราะห์ข้อมูลแยกแต่ละองค์ประกอบ

การวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) องค์ประกอบที่ 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HP1	444	2.80	5.00	4.5986	.50056
HP2	444	3.00	5.00	4.5771	.52595
HP3	444	3.00	5.00	4.5505	.53574
Valid N (listwise)	444				

การวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) องค์ประกอบที่ 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CS1	444	3.00	5.00	4.6009	.54700
CS2	444	3.00	5.00	4.6047	.52345
Valid N (listwise)	444				

การวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) องค์ประกอบที่ 3

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM1	444	3.00	5.00	4.5721	.54081
SM2	444	3.00	5.00	4.5946	.53337
SM3	444	2.80	5.00	4.5752	.52238
Valid N (listwise)	444				

การวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) องค์ประกอบที่ 4

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DA1	444	3.00	5.00	4.6098	.51602
DA2	444	3.00	5.00	4.6007	.52795
DA3	444	3.00	5.00	4.5767	.52019
Valid N (listwise)	444				

การวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) องค์ประกอบที่ 5

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PC1	444	3.00	5.00	4.6324	.50446
PC2	444	3.00	5.00	4.6419	.52384
PC3	444	3.00	5.00	4.6397	.52231
Valid N (listwise)	444				

ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Intervals)

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
HP1 - HP2	.805	.000	.769	.835
HP1 - HP3	.725	.000	.678	.767
HP1 - CS1	.748	.000	.704	.786
HP1 - CS2	.763	.000	.721	.799

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
HP1 - SM1	.728	.000	.681	.769
HP1 - SM2	.748	.000	.704	.786
HP1 - SM3	.736	.000	.690	.776
HP1 - DA1	.725	.000	.677	.766
HP1 - DA2	.661	.000	.606	.711
HP1 - DA3	.676	.000	.622	.723
HP1 - PC1	.731	.000	.685	.772
HP1 - PC2	.699	.000	.648	.744
HP1 - PC3	.689	.000	.637	.735
HP2 - HP3	.813	.000	.779	.842
HP2 - CS1	.786	.000	.748	.819
HP2 - CS2	.805	.000	.770	.836
HP2 - SM1	.777	.000	.737	.811
HP2 - SM2	.790	.000	.752	.823
HP2 - SM3	.781	.000	.742	.815
HP2 - DA1	.788	.000	.750	.821
HP2 - DA2	.749	.000	.705	.788
HP2 - DA3	.742	.000	.697	.781
HP2 - PC1	.779	.000	.739	.813

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2- tailed) ^a	
			Lower	Upper
HP2 - PC2	.736	.000	.691	.776
HP2 - PC3	.742	.000	.697	.781
HP3 - CS1	.730	.000	.684	.771
HP3 - CS2	.769	.000	.728	.804
HP3 - SM1	.736	.000	.691	.776
HP3 - SM2	.741	.000	.696	.780
HP3 - SM3	.741	.000	.696	.780
HP3 - DA1	.749	.000	.705	.787
HP3 - DA2	.718	.000	.669	.760
HP3 - DA3	.723	.000	.676	.765
HP3 - PC1	.750	.000	.706	.788
HP3 - PC2	.689	.000	.636	.735
HP3 - PC3	.725	.000	.678	.767
CS1 - CS2	.832	.000	.801	.858
CS1 - SM1	.791	.000	.754	.824
CS1 - SM2	.795	.000	.758	.827
CS1 - SM3	.803	.000	.768	.834
CS1 - DA1	.804	.000	.768	.834
CS1 - DA2	.764	.000	.722	.800

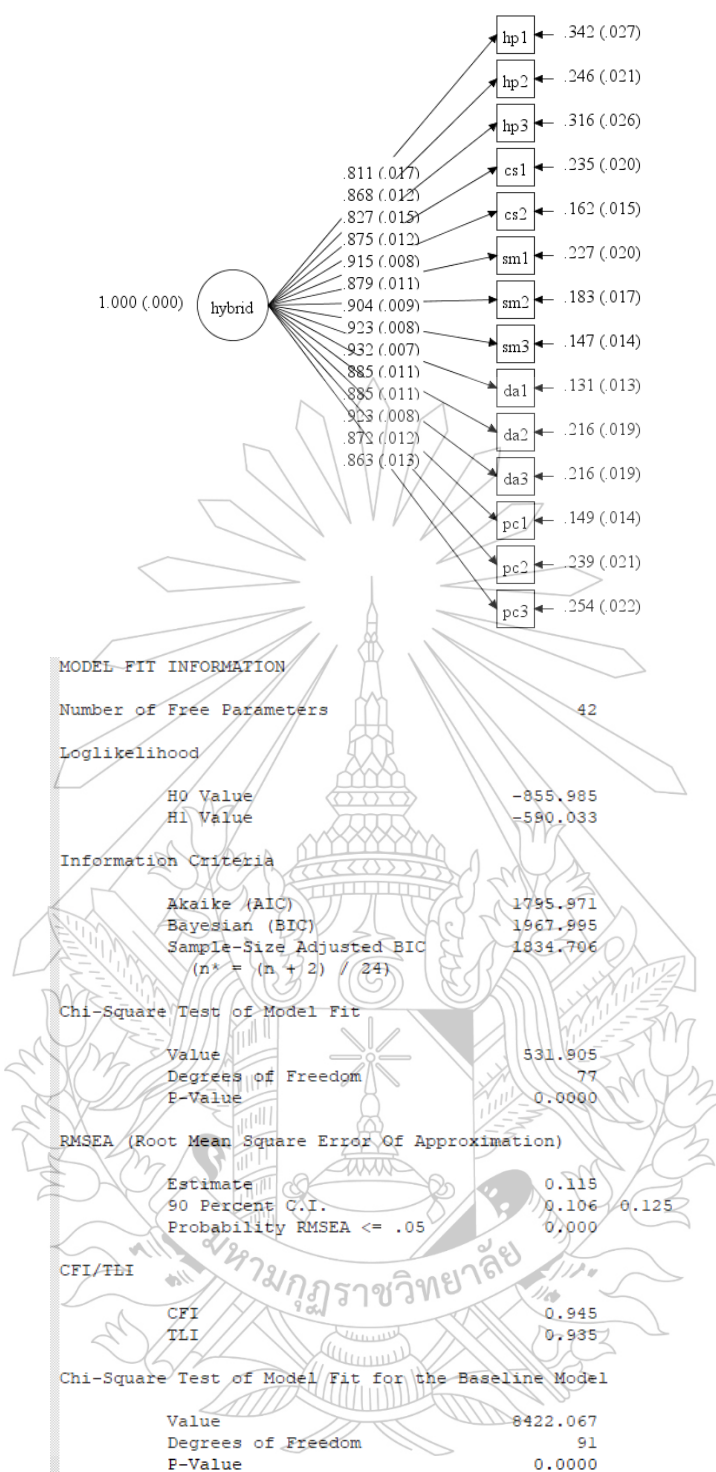
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
CS1 - DA3	.765	.000	.723	.801
CS1 - PC1	.791	.000	.753	.824
CS1 - PC2	.753	.000	.710	.791
CS1 - PC3	.710	.000	.661	.753
CS2 - SM1	.807	.000	.772	.837
CS2 - SM2	.833	.000	.802	.859
CS2 - SM3	.834	.000	.804	.860
CS2 - DA1	.847	.000	.818	.871
CS2 - DA2	.790	.000	.752	.822
CS2 - DA3	.788	.000	.750	.821
CS2 - PC1	.857	.000	.830	.879
CS2 - PC2	.780	.000	.741	.814
CS2 - PC3	.793	.000	.756	.825
SM1 - SM2	.849	.000	.821	.873
SM1 - SM3	.834	.000	.803	.860
SM1 - DA1	.820	.000	.787	.849
SM1 - DA2	.765	.000	.724	.801
SM1 - DA3	.765	.000	.723	.801
SM1 - PC1	.780	.000	.740	.814

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
SM1 - PC2	.717	.000	.669	.760
SM1 - PC3	.724	.000	.677	.766
SM2 - SM3	.839	.000	.809	.864
SM2 - DA1	.840	.000	.810	.865
SM2 - DA2	.781	.000	.742	.815
SM2 - DA3	.777	.000	.737	.812
SM2 - PC1	.828	.000	.796	.855
SM2 - PC2	.756	.000	.713	.793
SM2 - PC3	.788	.000	.750	.821
SM3 - DA1	.879	.000	.856	.899
SM3 - DA2	.838	.000	.808	.863
SM3 - DA3	.844	.000	.814	.868
SM3 - PC1	.835	.000	.805	.861
SM3 - PC2	.799	.000	.763	.830
SM3 - PC3	.780	.000	.740	.814
DA1 - DA2	.841	.000	.811	.866
DA1 - DA3	.840	.000	.810	.865
DA1 - PC1	.867	.000	.842	.888
DA1 - PC2	.819	.000	.785	.847

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
DA1 - PC3	.807	.000	.772	.838
DA2 - DA3	.859	.000	.833	.882
DA2 - PC1	.828	.000	.796	.855
DA2 - PC2	.775	.000	.735	.809
DA2 - PC3	.742	.000	.697	.781
DA3 - PC1	.812	.000	.778	.842
DA3 - PC2	.800	.000	.764	.831
DA3 - PC3	.733	.000	.687	.773
PC1 - PC2	.852	.000	.824	.875
PC1 - PC3	.845	.000	.816	.869
PC2 - PC3	.833	.000	.802	.859
a. Estimation is based on Fisher's r-to-z transformation.				

แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

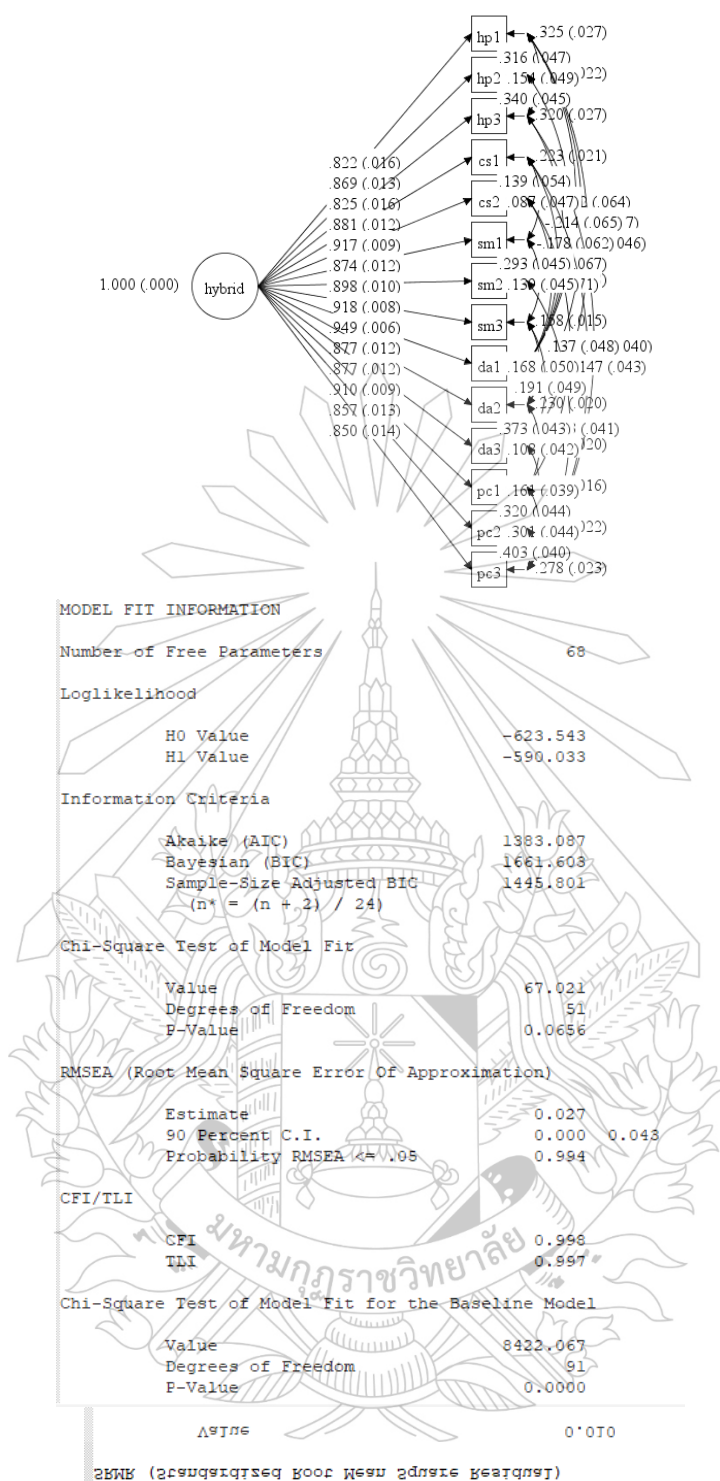
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.974
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8298.771
	df	91
	Sig.	.000



$\chi^2=531.905$, $df=77$, $P\text{-Value}=0.00$, $RMSEA=0.115$, $CFI=0.945$, $TLI= 0.935$, $SRMR= 0.025$

วิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis)

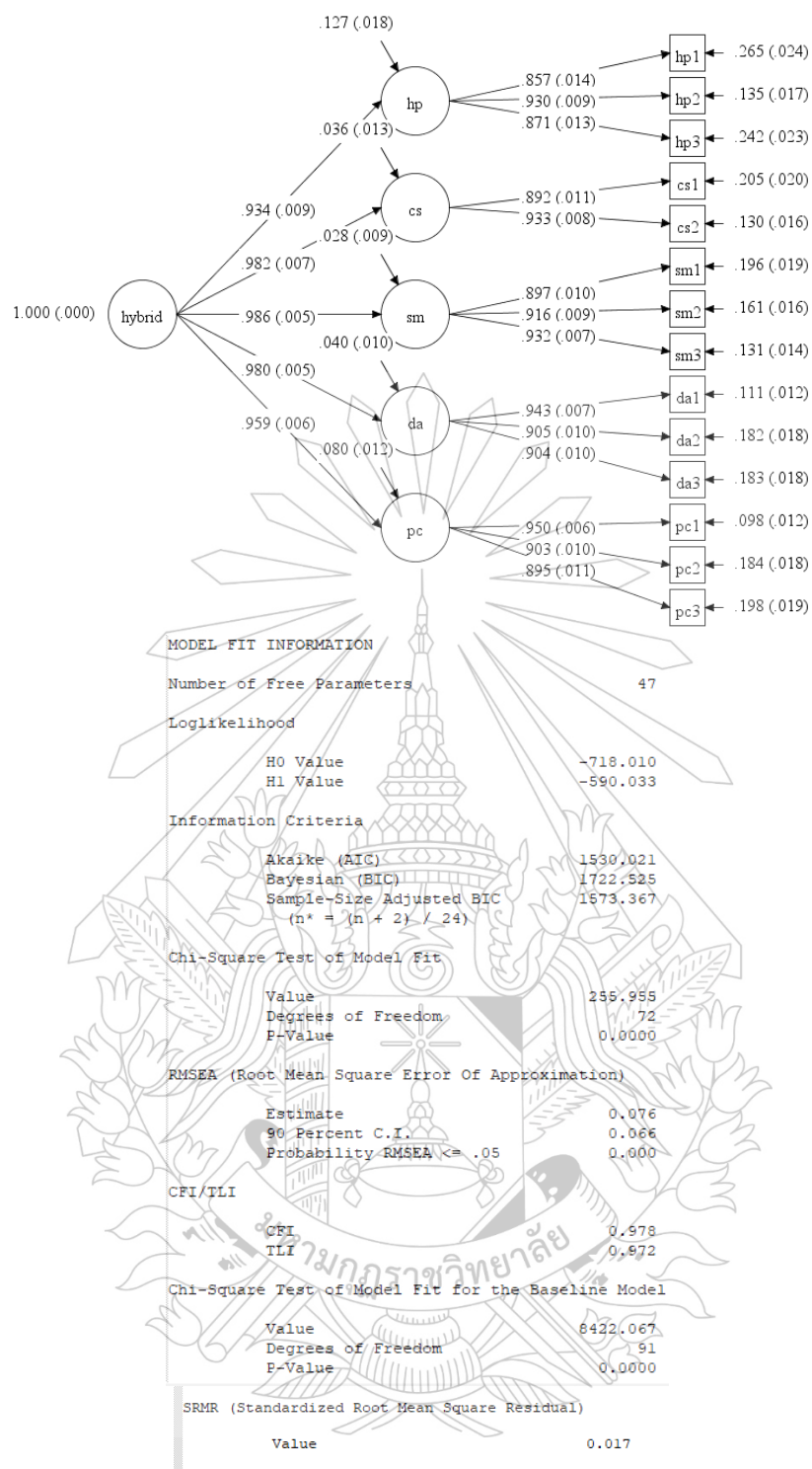
ก่อนปรับ



$\chi^2=67.021$, $df=51$, $P\text{-Value}=0.0656$, $RMSEA=0.027$, $CFI=0.998$, $TLI= 0.997$, $SRMR= 0.010$

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis)

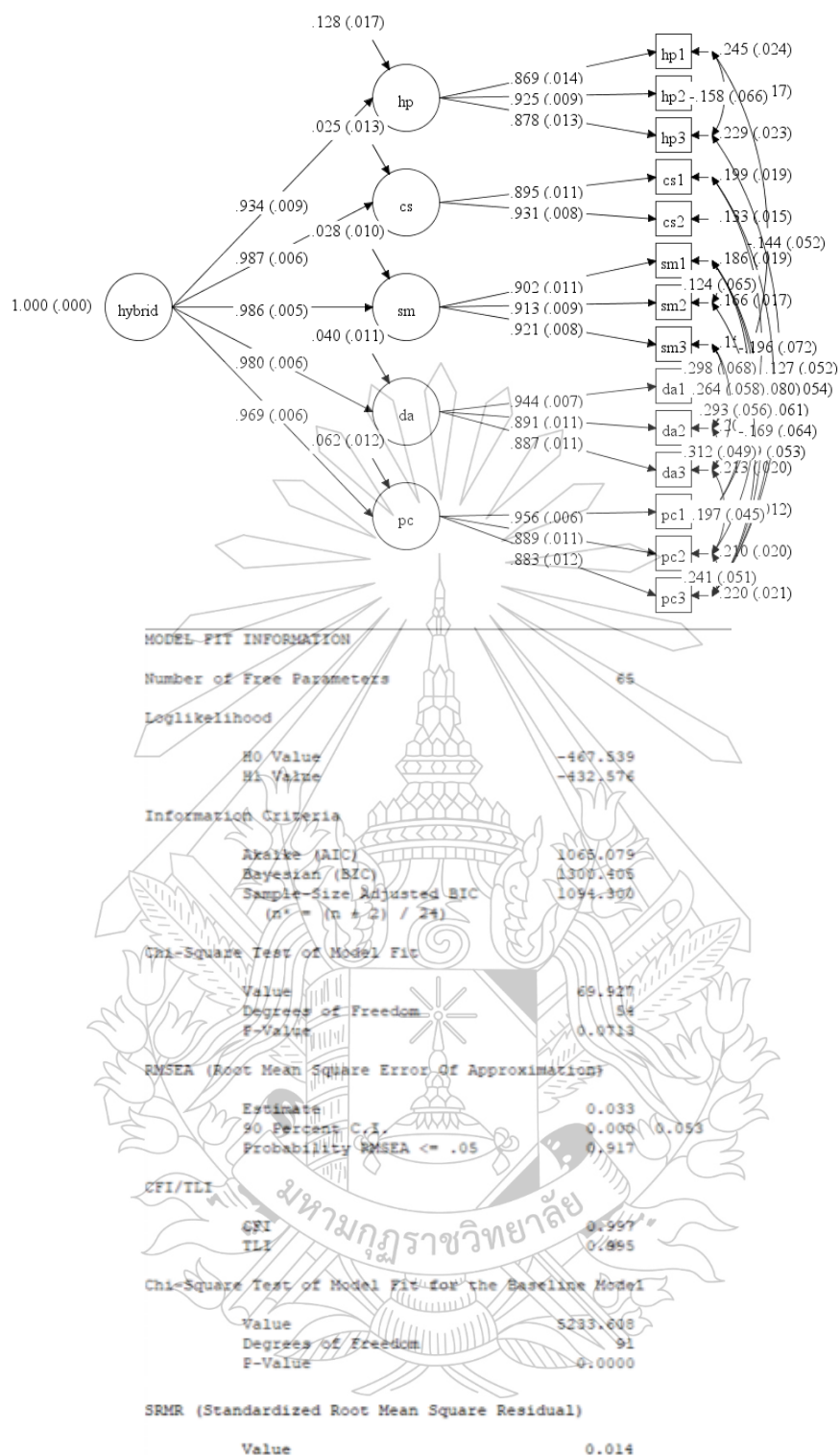
หลังปรับ



$\chi^2 = 255.955$, $df = 72$, $P\text{-Value} = 0.000$, $RMSEA = 0.076$, $CFI = 0.978$, $TLI = 0.972$, $SRMR = 0.017$

โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

(Second Order CFA ก่อนปรับโมเดล)



$\chi^2 = 71.603$, $df = 56$, $P\text{-Value} = 0.0781$, $RMSEA = 0.025$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$, $SRMR = 0.010$

โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังปรับ

โมเดล

Second order CFA

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 63

Loglikelihood

H0 Value -625.834
H1 Value -590.033

Information Criteria

Akaike (AIC) 1377.669
Bayesian (BIC) 1635.706
Sample-Size Adjusted BIC 1435.772
($n^* = (n + 2) / 24$)

Chi-Square Test of Model Fit

Value 71.603
Degrees of Freedom 56
P-Value 0.0781

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.025
90 Percent C.I. 0.000 0.041
Probability RMSEA $\leq$.05 0.997

CFI/TLI

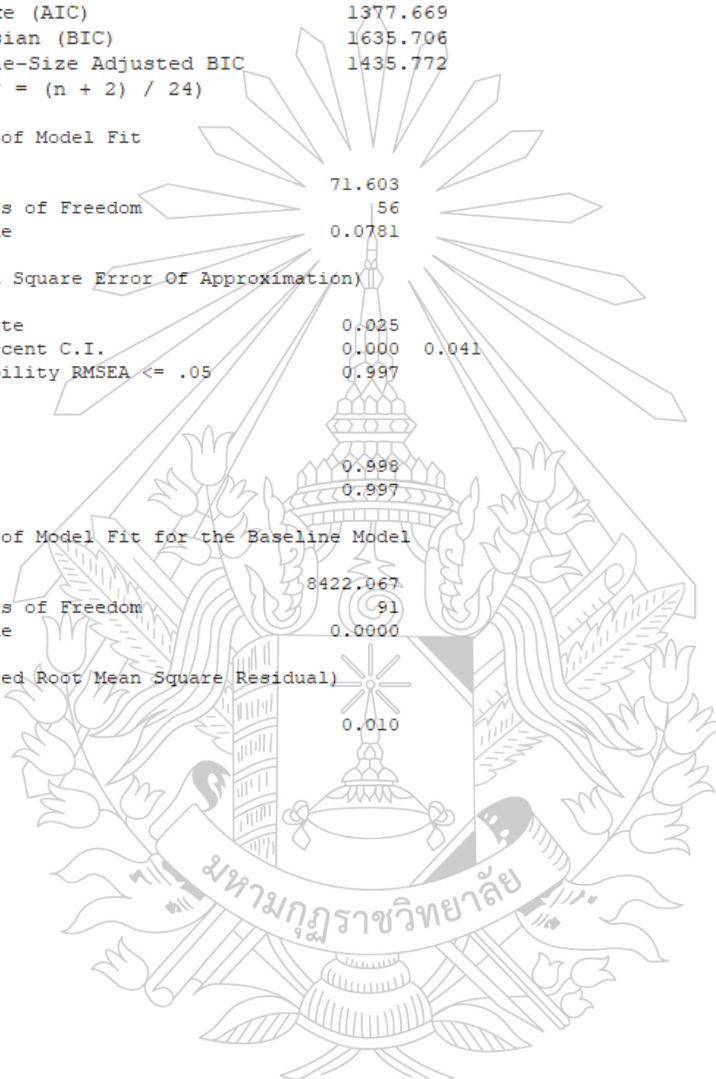
CFI 0.998
TLI 0.997

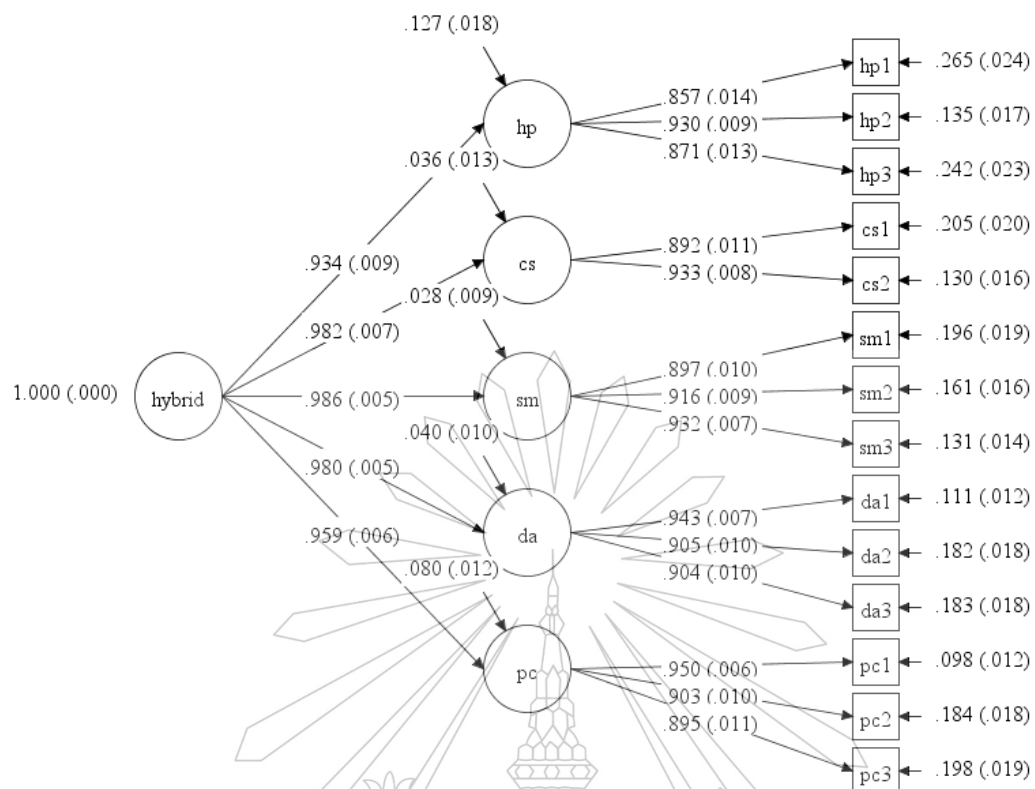
Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 8422.067
Degrees of Freedom 91
P-Value 0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.010

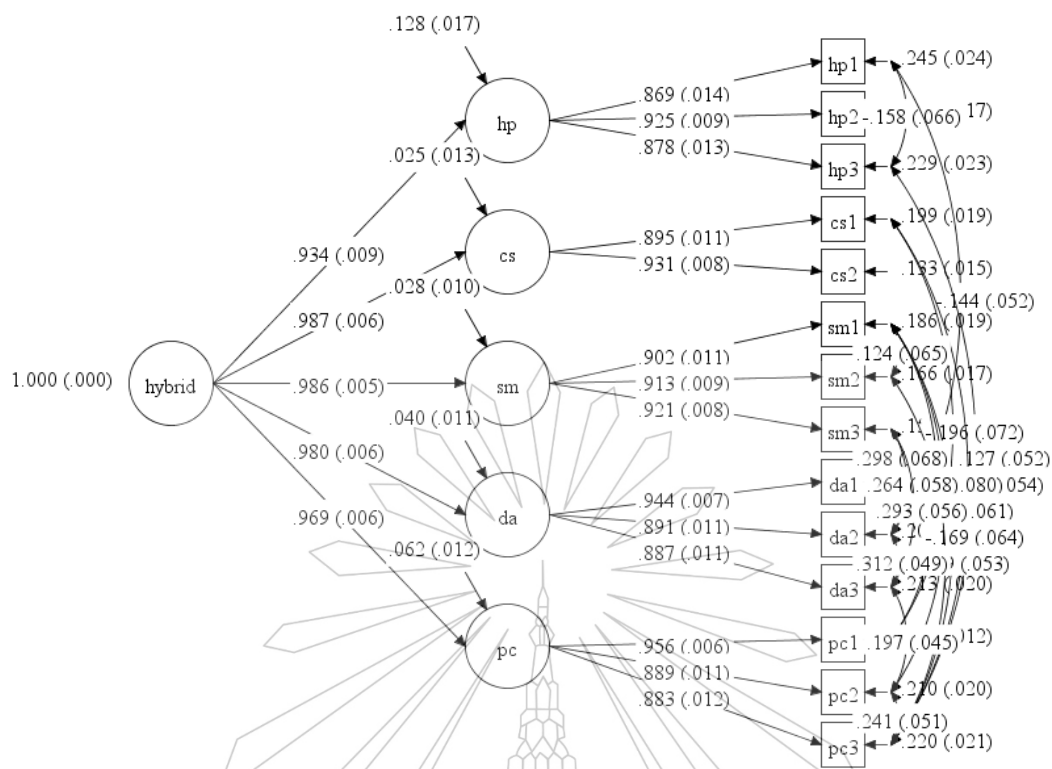




$\chi^2 = 255.955$, $df = 72$, $P\text{-Value} = 0.000$, $RMSEA = 0.076$, $CFI = 0.978$, $TLI = 0.972$, $SRMR = 0.017$

โมเดลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนปรับโมเดล



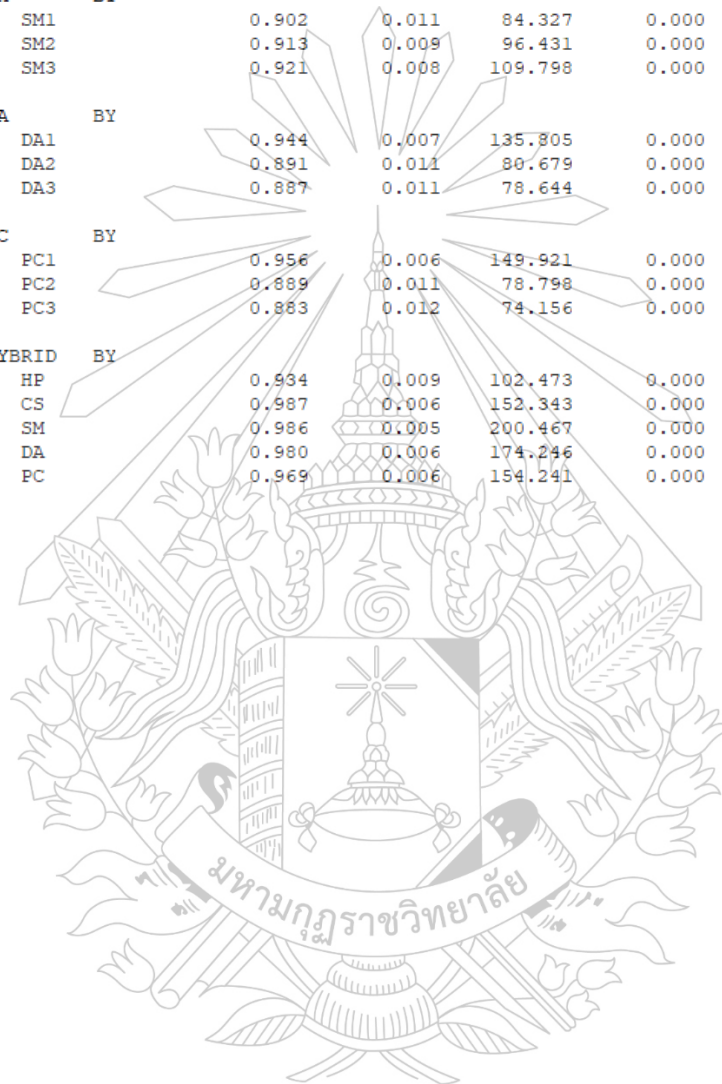


$\chi^2 = 71.603$, $df = 56$, $P\text{-Value} = 0.0781$, $RMSEA = 0.025$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$, $SRMR = 0.010$

ภาพที่ 4. 1 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังปรับโมเดล

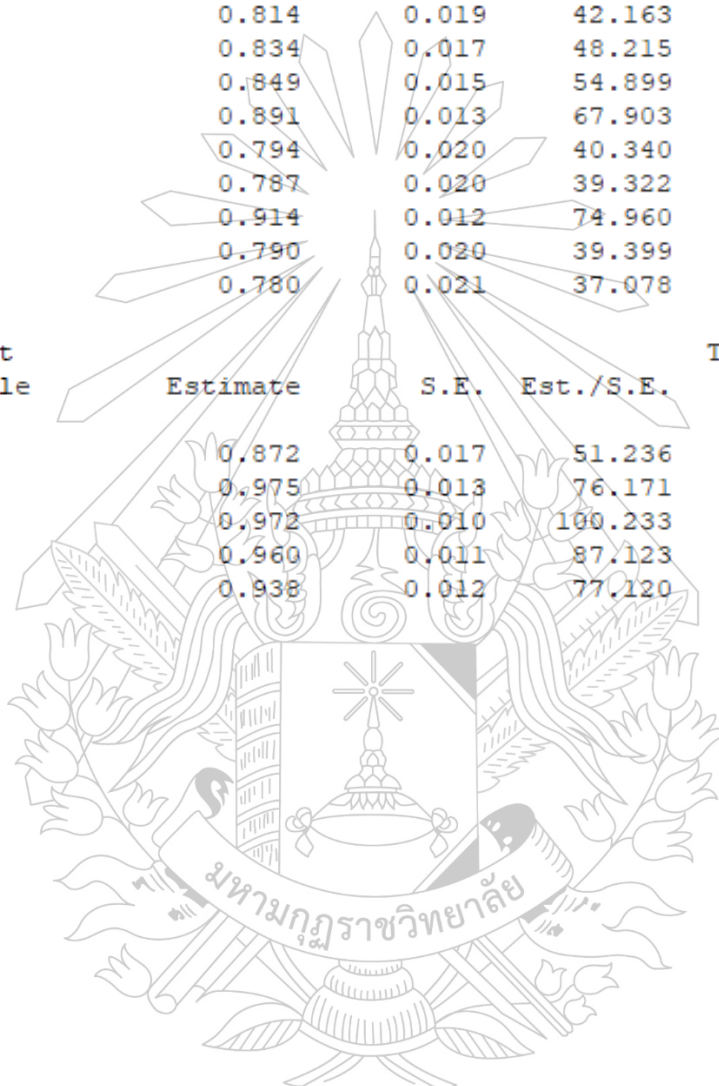
STDYX Standardization

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
HP	BY				
	HP1	0.869	0.014	62.065	0.000
	HP2	0.925	0.009	102.056	0.000
	HP3	0.878	0.013	66.259	0.000
CS	BY				
	CS1	0.895	0.011	82.395	0.000
	CS2	0.931	0.008	112.539	0.000
SM	BY				
	SM1	0.902	0.011	84.327	0.000
	SM2	0.913	0.009	96.431	0.000
	SM3	0.921	0.008	109.798	0.000
DA	BY				
	DA1	0.944	0.007	135.805	0.000
	DA2	0.891	0.011	80.679	0.000
	DA3	0.887	0.011	78.644	0.000
PC	BY				
	PC1	0.956	0.006	149.921	0.000
	PC2	0.889	0.011	78.798	0.000
	PC3	0.883	0.012	74.156	0.000
HYBRID	BY				
	HP	0.934	0.009	102.473	0.000
	CS	0.987	0.006	152.343	0.000
	SM	0.986	0.005	200.467	0.000
	DA	0.980	0.006	174.246	0.000
	PC	0.969	0.006	154.241	0.000



R-SQUARE

Observed Variable	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
HP1	0.755	0.024	31.033	0.000
HP2	0.856	0.017	51.028	0.000
HP3	0.771	0.023	33.130	0.000
CS1	0.801	0.019	41.198	0.000
CS2	0.867	0.015	56.270	0.000
SM1	0.814	0.019	42.163	0.000
SM2	0.834	0.017	48.215	0.000
SM3	0.849	0.015	54.899	0.000
DA1	0.891	0.013	67.903	0.000
DA2	0.794	0.020	40.340	0.000
DA3	0.787	0.020	39.322	0.000
PC1	0.914	0.012	74.960	0.000
PC2	0.790	0.020	39.399	0.000
PC3	0.780	0.021	37.078	0.000
Latent Variable	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
HP	0.872	0.017	51.236	0.000
CS	0.975	0.013	76.171	0.000
SM	0.972	0.010	100.233	0.000
DA	0.960	0.011	87.123	0.000
PC	0.938	0.012	77.120	0.000



MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 62

Loglikelihood

H0 Value -131.949
H1 Value -95.729

Information Criteria

Akaike (AIC) 387.898
Bayesian (BIC) 581.583
Sample-Size Adjusted BIC 385.278
($n^* = (n + 2) / 24$)

Chi-Square Test of Model Fit

Value 72.440
Degrees of Freedom 57
P-Value 0.0816

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.040
90 Percent C.I. 0.000 0.066
Probability RMSEA $\leq .05$ 0.709

CFI/TLI

CFI 0.995
TLI 0.992

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 3323.388
Degrees of Freedom 91
P-Value 0.0000

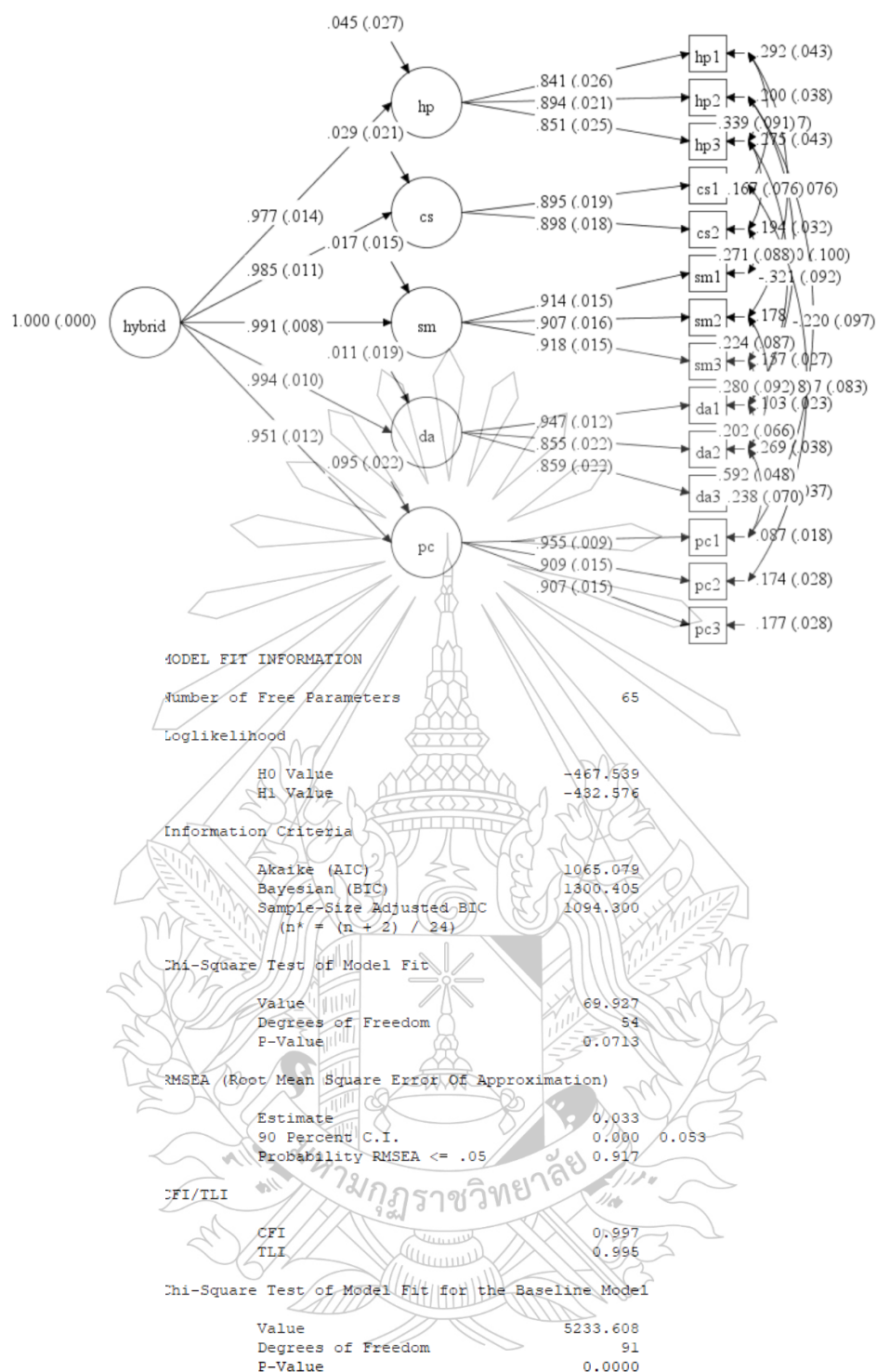
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.015

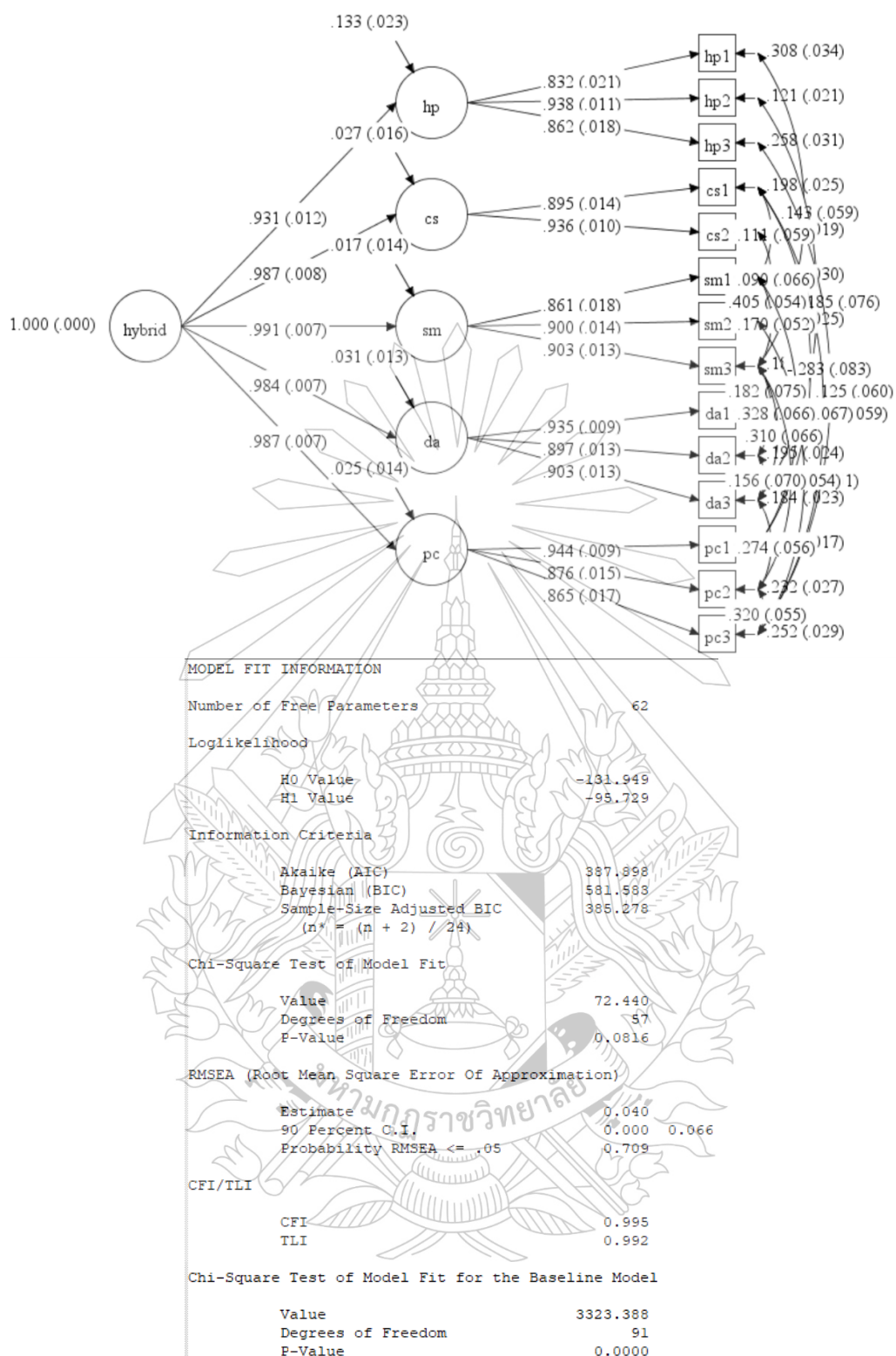
วิเคราะห์ CFA แยกกลุ่ม Big+Bigger

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
HP1	276	2.75	5.00	4.5842	.52563	-1.218	.147	.723	.292
HP2	276	3.0	5.0	4.566	.5376	-1.125	.147	.317	.292
HP3	276	3.00	5.00	4.5474	.54398	-1.096	.147	.385	.292
CS1	276	3.00	5.00	4.5982	.56760	-1.300	.147	.657	.292
CS2	276	3.00	5.00	4.6114	.52184	-1.299	.147	.831	.292
SM1	276	3.00	5.00	4.5571	.55445	-1.069	.147	.158	.292
SM2	276	3.00	5.00	4.5833	.53795	-1.214	.147	.605	.292
SM3	276	3.00	5.00	4.5743	.53250	-1.191	.147	.713	.292
DA1	276	3.00	5.00	4.6114	.52140	-1.258	.147	.697	.292
DA2	276	3.00	5.00	4.5895	.54217	-1.118	.147	.320	.292
DA3	276	3.00	5.00	4.5702	.53398	-1.068	.147	.271	.292
PC1	276	3.00	5.00	4.6223	.51588	-1.244	.147	.765	.292
PC2	276	3.00	5.00	4.6476	.52109	-1.498	.147	1.549	.292
PC3	276	3.00	5.00	4.6499	.52476	-1.387	.147	.994	.292
Valid N (listwise)	276								



โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็ก และกลาง หลังปรับโมเดล



โมเดลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำแบบไฮบริดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดใหญ่
แลใหญ่พิเศษ หลังปรับโมเดล

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้าม Mplus

การตอนการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน 4 ขั้นตอน

Model 1 — Configural Invariance (โครงสร้างเหมือนกัน แต่ค่าพารามิเตอร์อิสระทุกกลุ่ม)

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 127

Loglikelihood

H0 Value	-540.350
H0 Scaling Correction Factor for MLR	1.7988
H1 Value	-445.998
H1 Scaling Correction Factor for MLR	1.7215

Information Criteria

Akaike (AIC)	1334.701
Bayesian (BIC)	1854.871
Sample-Size Adjusted BIC	1451.829
($n^* = (n + 2) / 24$)	

Chi-Square Test of Model Fit

Value	115.851*
Degrees of Freedom	111
P-Value	0.3647
Scaling Correction Factor for MLR	1.6331

Chi-Square Contributions From Each Group

SMALL_MID	63.936
BIG_BIGGER	51.615

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.014	
90 Percent C.I.	0.000	0.037
Probability RMSEA $\leq$.05	0.998	

CFI/TLI

CFI	0.999
TLI	0.998

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

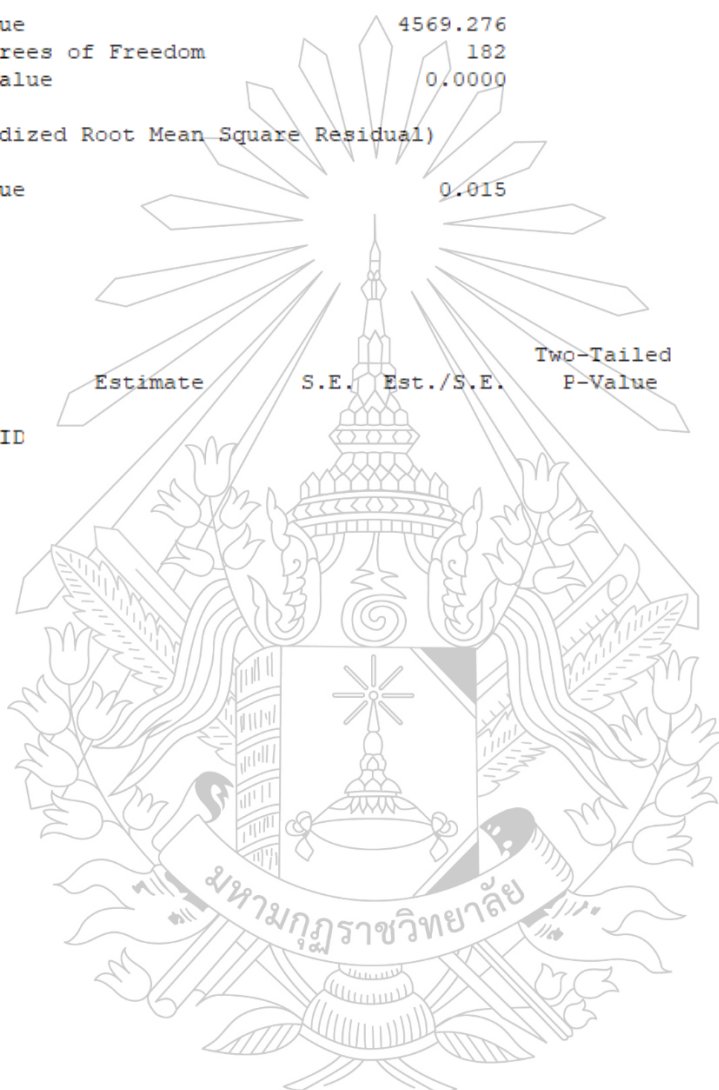
Value	4569.276
Degrees of Freedom	182
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.015

MODEL RESULTS

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Group SMALL_MID				



Model 2 — Metric Invariance (ล็อก Factor Loadings ให้เท่ากันทุกกลุ่ม)

```

MODEL Big_Bigger:
  HP@1; CS@1; SM@1; DA@1; PC@1;

  ! Factor loadings constrained equal across groups by default
  ! Intercepts free across groups

OUTPUT: STDYX MODINDICES(3.84);

SAVEDATA:
  RESULTS IS C:\Users\User\Desktop\invariance;

```

INPUT READING TERMINATED NORMALLY

Invariance V1

SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups	2
Number of observations	
Group SMALL_MID	168
Group BIG_BIGGER	276
Number of dependent variables	14
Number of independent variables	0
Number of continuous latent variables	5

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 113

Loglikelihood

H0 Value	-546.523
H0 Scaling Correction Factor	1.8742
for MLR	
H1 Value	-445.998
H1 Scaling Correction Factor	1.7215
for MLR	

Information Criteria

Akaike (AIC)	1319.047
Bayesian (BIC)	1781.875
Sample-Size Adjusted BIC	1423.263
($n^* = (n + 2) / 24$)	

Chi-Square Test of Model Fit

Value	126.966*
Degrees of Freedom	125
P-Value	0.4342
Scaling Correction Factor	1.5835
for MLR	

Chi-Square Contributions From Each Group

SMALL_MID	70.914
BIG_BIGGER	56.051

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.008	
90 Percent C.I.	0.000	0.034
Probability RMSEA $\leq$.05	1.000	

CFI/TLI

CFI	1.000
TLI	0.999

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	4569.276
Degrees of Freedom	182
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.074



Model 3 — Scalar Invariance (ล็อก Factor Loadings + Intercepts ให้เท่ากันทุกกลุ่ม)

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 118

Loglikelihood

H0 Value -545.883
H0 Scaling Correction Factor 1.8382
for MLR
H1 Value -445.998
H1 Scaling Correction Factor 1.7215
for MLR

Information Criteria

Akaike (AIC) 1327.765
Bayesian (BIC) 1811.073
Sample-Size Adjusted BIC 1436.593
($n^* = (n + 2) / 24$)

Chi-Square Test of Model Fit

Value 124.328*
Degrees of Freedom 120
P-Value 0.3749
Scaling Correction Factor 1.6068
for MLR

Chi-Square Contributions From Each Group

SMALL_MID 69.328
BIG_BIGGER 55.000

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.013
90 Percent C.I. 0.008 0.036
Probability RMSEA $\leq .05$ 0.999

CFI/TLI

CFI 0.999
TLI 0.999

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 4569.276
Degrees of Freedom 182
P-Value 0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.055

Model 4 — Error Variance Invariance (Strict Invariance) (ถือ Loadings + Intercepts + Error Variances ให้เท่ากันทุกกลุ่ม)

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 104

Loglikelihood

H0 Value -563.474
H0 Scaling Correction Factor 1.7747
for MLR
H1 Value -445.998
H1 Scaling Correction Factor 1.7215
for MLR

Information Criteria

Akaike (AIC) 1334.949
Bayesian (BIC) 1760.914
Sample-Size Adjusted BIC 1430.864
($n^* = (n + 2) / 24$)

Chi-Square Test of Model Fit

Value 139.829*
Degrees of Freedom 134
P-Value 0.3477
Scaling Correction Factor 1.6803
for MLR

Chi-Square Contributions From Each Group

SMALL MID 80.344
BIG_BIGGER 59.484

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate 0.014
90 Percent C.I. 0.000 0.036
Probability RMSEA $\leq$.05 0.999

CFI/TLI

CFI 0.999
TLI 0.998

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value 4569.276
Degrees of Freedom 182
P-Value 0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value 0.056

ภาคผนวก ฉ
Syntax ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล



.....

CFA Model-first order-pre adjust

.....

TITLE: CFA Model

DATA:

FILE IS "C:\Users\User\Desktop\New model CFA\Mean of Indicator CFA.dat";

VARIABLE:

NAMES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

USEVARIABLES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2
PC3;

ANALYSIS:

TYPE IS GENERAL;

ESTIMATOR IS ML;

ITERATIONS = 1000;

CONVERGENCE = 0.00005;

MODEL:

HYBRID By HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

OUTPUT: SAMPSTAT MODINDICES(1) STANDARDIZED;

SAVEDATA:

RESULTS IS C:\Users\User\Desktop\New model CFA;

.....

CFA Model-first order-post adjust

.....

TITLE: CFA Model

DATA:

FILE IS "C:\Users\User\Desktop\New model CFA\Mean of Indicator CFA.dat";

VARIABLE:

NAMES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

USEVARIABLES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

ANALYSIS:

TYPE IS GENERAL;

ESTIMATOR IS ML;

ITERATIONS = 1000;

CONVERGENCE = 0.00005;

MODEL:

HYBRID By HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

DA3 WITH DA2;

HP2 WITH HP1;

PC3 WITH PC2;

HP3 WITH HP2;

SM2 WITH SM1;

PC2 WITH PC1;

PC3 WITH PC1;

PC2 WITH DA3;

HP3 WITH HP1;

CS2 WITH CS1;

PC3 WITH CS1;

PC1 WITH CS2;

DA2 WITH HP1;

PC3 WITH SM2;

PC3 WITH HP3;

DA3 WITH HP1;

DA1 WITH HP1;

DA3 WITH SM3;

SM3 WITH SM1;

DA2 WITH SM3;

PC1 WITH DA2;

DA1 WITH HP2;

DA1 WITH HP3;

SM1 WITH CS1;

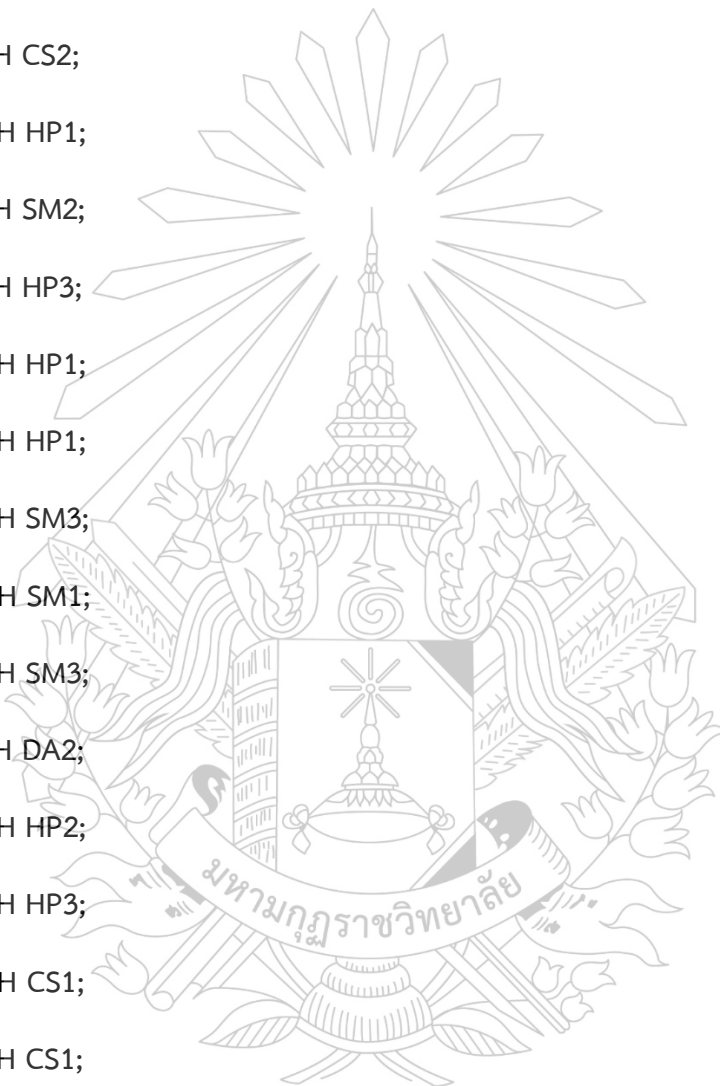
DA1 WITH CS1;

DA1 WITH CS2;

OUTPUT: SAMPSTAT MODINDICES(1) STANDARDIZED;

SAVEDATA:

RESULTS IS C:\Users\User\Desktop\New model CFA;



.....

CFA model-second order-post adjust

.....

TITLE: CFA Model

DATA:

FILE IS "C:\Users\User\Desktop\New model CFA\Mean of Indicator CFA.dat";

VARIABLE:

NAMES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

USEVARIABLES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2
PC3;

ANALYSIS:

TYPE IS GENERAL;

ESTIMATOR IS ML;

ITERATIONS = 1000;

CONVERGENCE = 0.00005;

MODEL:

HP By HP1 HP2 HP3;

CS By CS1 CS2;

SM By SM1 SM2 SM3;

DA By DA1 DA2 DA3;

PC By PC1 PC2 PC3;

HYBRID BY HP CS SM DA PC;

DA3 WITH DA2;

SM2 WITH SM1;

PC2 WITH DA3;

PC3 WITH PC2;

PC3 WITH CS1;

PC3 WITH SM2;

DA3 WITH SM3;

DA2 WITH SM3;

DA1 WITH SM3;

PC1 WITH CS1;

DA2 WITH HP1;

PC3 WITH HP3;

PC1 WITH SM1;

PC2 WITH SM1;

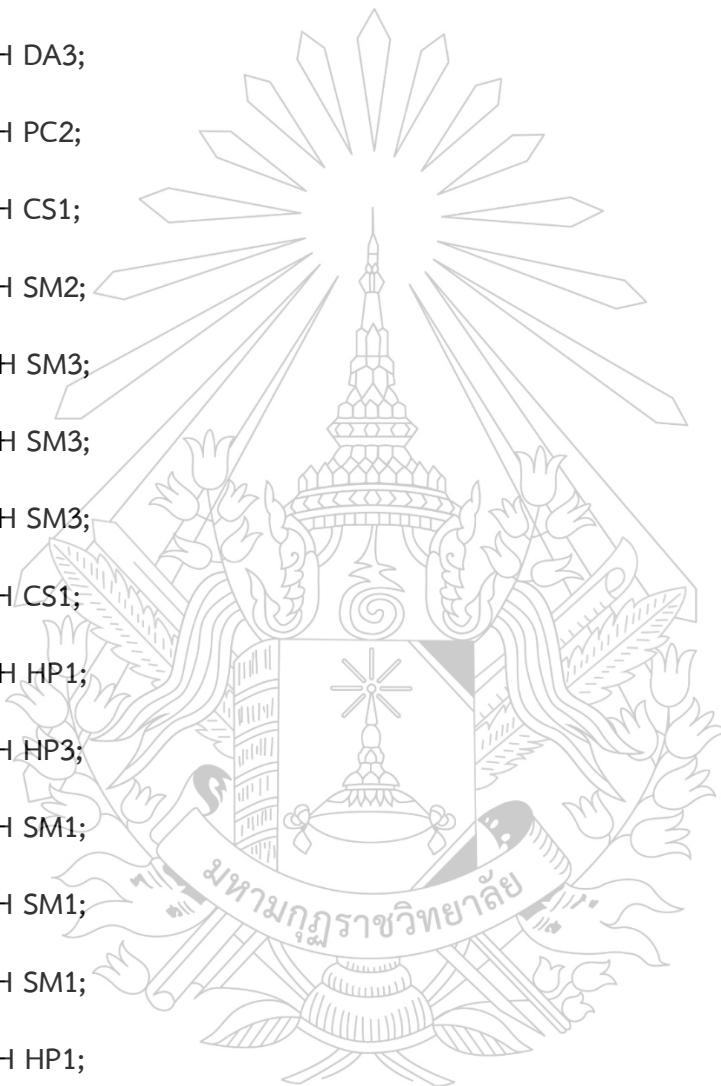
PC3 WITH SM1;

HP3 WITH HP1;

OUTPUT: SAMPSTAT MODINDICES(1) STANDARDIZED;

SAVEDATA:

RESULTS IS C:\Users\User\Desktop\New model CFA;



.....

CFA second order กลุ่มที่ 1 รร เล็ก-กลาง

.....

TITLE: mall middle

DATA:

FILE IS "C:\Users\User\Desktop\analysis\phase 3 invarience\small+middle
 \mean of small+middle.dat";

VARIABLE:

NAMES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2 PC3;

USEVARIABLES ARE HP1 HP2 HP3 CS1 CS2 SM1 SM2 SM3 DA1 DA2 DA3 PC1 PC2
 PC3;

ANALYSIS:

TYPE IS GENERAL;

ESTIMATOR IS ML;

ITERATIONS = 1000;

CONVERGENCE = 0.00005;

MODEL:

HP By HP1 HP2 HP3;

CS By CS1 CS2;

SM By SM1 SM2 SM3;

DA By DA1 DA2 DA3;

PC By PC1 PC2 PC3;

HYBRID BY HP CS SM DA PC;

DA3 WITH DA2;

DA1 WITH SM3;

HP3 WITH HP2;

CS1 WITH HP1;

PC1 WITH DA2;

PC2 WITH CS1;

SM1 WITH CS2;

CS2 WITH HP3;

PC1 WITH HP2;

SM3 WITH SM2;

DA2 WITH DA1;

DA2 WITH SM2;

DA1 WITH HP3;

DA1 WITH HP2;

SM2 WITH HP1;

OUTPUT: SAMPSTAT MODINDICES(1) STANDARDIZED;

SAVEDATA:

RESULTS IS C:\Users\User\Desktop\analysis\phase 3 invariance\small+middle;

.....

ประวัติผู้เขียนคุณิพนธ์

ชื่อ	นายวันนิต สุธรรมฤทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	3 มกราคม 2537
สถานที่เกิด	30 หมู่ 4 บ้านกุดกั้ง ตำบลชนวน อำเภอนองนาคำ จังหวัด ขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2542 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านหนองนาคำ พ.ศ.2548 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม พ.ศ.2559 ระดับปริญญา ตรี สาขาวิชาชีววิทยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พ.ศ.2563 ระดับ ปริญญาโท สาขาวิชาชีววิทยาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (โครงการส่งเสริมการผลิตครูที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ : พูน สกวค.)
ที่อยู่ปัจจุบัน	20 หมู่ที่ 3 บ้านห้วยอ้าย ตำบลชมเจริญ อำเภอบางคม จังหวัดเลย
ผลงานตีพิมพ์	-Morphometry of mountain crabs (Crustacea: Decapoda: Brachyura: Potamidae) from Phetchabun Mountains Thailand - DNA Barcoding of Mountain Crabs (Potamidae) from Phetchabun Mountains of Thailand: The First Report of Endemic and Endangered Species
รางวัลที่ได้รับ	-